

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA OURIQUES DE CASTRO

A EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE EM COOPERATIVAS AUTOGERIDAS:
um estudo de caso na Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais do
Município de Biguaçu - CONFIAR

FLORIANÓPOLIS

2004

GABRIELA OURIQUES DE CASTRO

A EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE EM COOPERATIVAS AUTOGERIDAS:

um estudo de caso na Cooperativa de Confeções Industriais e Artesanais do

Município de Biguaçu - CONFIAR

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração no Curso de Pós-Graduação em
Administração da Universal Federal de Santa
Catarina, área de concentração em Políticas e
Gestão Institucional.

Orientadora: Valeska Nahas Guimarães, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2004

Gabriela Ouriques de Castro

A EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES AUTOGERIDAS:
um estudo de caso na Cooperativa de Confeções Industriais e Artesanais do Município de
Biguaçu - CONFIAR

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 29 de julho de 2004.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Programa

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores

Valeska Nahas Guimarães, Dr.^a
Presidente

Suzana da Rosa Tolfo, Dr.^a
Membro

Jacir Leonir Casagrande, Dr.
Membro

“A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não somente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo o que a elas se propõe.”

Jean Piaget (1890 - 1980)

Dedico este trabalho a todos os que me incentivaram a seguir em frente e me motivaram de alguma forma.

Meu mais sincero agradecimento

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a expressão da criatividade nos processos e produtos em uma cooperativa autogerida da Grande Florianópolis. Trata-se de um estudo relevante, pois percebe-se a defasagem na literatura brasileira relacionando a criatividade com formas alternativas de gestão, e, mais especificamente, com a autogestão. A pesquisa, de caráter descritivo, teve uma abordagem qualitativa, optando-se pelo procedimento metodológico denominado estudo de caso, realizado em uma cooperativa autogerida de confecções industriais e artesanais, localizada no município de Biguaçu, na Grande Florianópolis. As informações foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas, observação direta, diário de campo e análise documental. Os dados primários receberam tratamento por meio da análise de conteúdo e os dados secundários por meio de análise documental. O resultado das quatro categorias de análise (cooperativa autogerida, criatividade, processo criativo e produto criativo) indica que a cooperativa estudada possui características de autogestão, proporcionando um ambiente mais propício à expressão da criatividade, comparativamente a outras formas tradicionais de gestão. No entanto, constatou-se que, além de um conjunto de fatores que favorecem a expressão da criatividade, há uma parcela de fatores desfavoráveis que influenciam o processo criativo. A análise dos dados, na perspectiva dos sujeitos da pesquisa, evidenciou que na cooperativa analisada os produtos apresentam características de originalidade, atratividade e utilidade.

Palavras chaves: criatividade, cooperativas, autogestão

ABSTRACT

The object of this study was to analyse the creativity expression of the process and products in a selfmanagement cooperative in Florianópolis area. This is a relevant research because there aren't many studies in the Brazilian literature about creativity and different kinds of management – selfmanagement. The case study was conducted in CONFIAR cooperative and was mainly descriptive and qualitative. The research data were obtained by means of semi-structured interviews, direct observation, registry and documental analysis; the primary data were treated via content analysis; and the secondary data via documental analysis. The results of these four categories (selfmanagement cooperative, creativity, creativity process, creativity product) presented indicates that the studied cooperative has automanaged characteristics leading to a favourable atmosphere to express creativity comparing to other ways of traditional management. However, it was noticed that, besides a group of factors which stimulate the creativity expression, there are other desfavorais factors that influence the process. The data analysis, according to the perspective of the research subjects, showed that in the cooperative analyzed the products present originality, attractiveness and utility characteristics.

Key words: creativity, cooperatives, selfmanagement

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Organizacional.....	065
Figura 02 – Estrutura Componencial de Amabile.....	066
Figura 03 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Individual	069
Figura 04 – Modelo para o Desenvolvimento da Criatividade proposto por Alencar.....	084
Figura 05 – Cadeia Têxtil-Vestuário.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferenças entre Sociedade Cooperativista e Sociedade Mercantil.....	039
Quadro 02 – As cooperativas no Brasil.....	047
Quadro 03 – Processo Criativo de Wallas.....	072
Quadro 04 – Características de uma Organização Criativa.....	083
Quadro 05 – Ações que promovem a Criatividade e sua Implementação.....	087
Quadro 06 – Informações Básicas dos Entrevistados.....	098
Quadro 07 – Categorias de Análise.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Cooperativas no Brasil.....	046
Gráfico 02 – Cooperativas em Atividade em Santa Catarina.....	048

SUMÁRIO

RESUMO	006
ABSTRACT	007
LISTA DE FIGURAS	008
LISTA DE QUADROS	009
LISTA DE GRÁFICOS	010
SUMÁRIO.....	011
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema-problema	17
1.2 Objetivos	18
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
1.3 Justificativa do estudo.....	19
1.4 Estrutura do trabalho.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Origens históricas da Autogestão	23
<i>2.1.1 Experiências de Autogestão</i>	<i>24</i>
2.2 Concepções e Dimensões da Autogestão.....	32
2.3 Interpretações e Características do Cooperativismo	38
2.4 Cooperativa de Produção	48
2.5 O que é criatividade?	50
<i>2.5.1 Abordagens sobre Criatividade.....</i>	<i>56</i>
2.6 Criatividade no Contexto Organizacional.....	61
<i>2.6.1 Processo Criativo</i>	<i>62</i>
<i>2.6.2 Características da Pessoa Criativa.....</i>	<i>73</i>
<i>2.6.3 Características de um Produto Criativo</i>	<i>77</i>
<i>2.6.4 A Criatividade no Ambiente Organizacional</i>	<i>79</i>

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	92
3.1 Caracterização da Pesquisa	92
3.2 Critérios de Seleção do Caso	94
3.3 Sujeitos da Pesquisa.....	97
3.4 Técnicas de Levantamento de Dados e Informações.....	99
3.5 Análise e Interpretação dos Dados e Informações.....	101
3.6 Questões de Pesquisa	103
3.7 Interpretação dos Termos e das Categorias de Análise	104
3.7.1 <i>Definições Constitutivas dos Termos Significativos para o Estudo</i>	105
3.7.2 <i>Definições Operacionais das Categorias de Análise</i>	108
3.8 Limitações da Pesquisa	109
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	111
4.1 Breve Retrospectiva da Indústria Têxtil-Vestuarista Brasileira	112
4.2 Caracterização da Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais CONFIAR...	116
4.3 A Expressão da Criatividade no Processo e no Produto na Cooperativa CONFIAR..	122
4.3.1 <i>Características Autogestionárias Presentes na Cooperativa CONFIAR</i>	123
4.3.2 <i>A Expressão da Criatividade na Cooperativa CONFIAR</i>	136
4.3.3 <i>Processo Criativo na Cooperativa CONFIAR</i>	140
4.3.4 <i>Produto Criativo na Cooperativa CONFIAR</i>	149
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
5.1 Recomendações de Novos Estudos.....	160
6 REFERÊNCIAS.....	161
ANEXOS.....	170

1 INTRODUÇÃO

A reestruturação econômica e o avanço tecnológico nas indústrias vêm tomando o emprego de milhares de trabalhadores, conseqüentemente o índice de desemprego tem aumentado consideravelmente nas últimas décadas. Não só estes fatos, mas também as mudanças no mercado de trabalho e as transformações econômicas no Brasil e no mundo, desencadeiam um crescente processo de expansão de novas formas de organização do trabalho e da produção.

Um grande número de formas coletivas de trabalho e de produção proliferam por todo mundo. São vários tipos de cooperativas, associações, organizações não governamentais (ONG's), empresas em regime de autogestão e diversas organizações populares, que constituem o que se denomina “economia solidária”, sócio-economia solidária ou economia popular (LISBOA, 1999).

A economia solidária, segundo Irion (1997), designa o conjunto de instituições resultantes da organização dos trabalhadores, que nelas investem suas economias, para através da cooperação promoverem o progresso social, e sua ampla participação na produção e na atividade econômica.

Esta economia solidária ampliada em função da crise do trabalho e do emprego se conseguir reconhecimento por parte das próprias vítimas desta crise, “poderá formar um setor econômico expressivo, regido por uma lógica bem diferente da das firmas capitalistas. E, quem sabe, manifestar sua superioridade, ensejando uma transformação estrutural do sistema sócio-econômico como um todo” (SINGER, 1998).

A economia popular ou solidária através de níveis crescentes de associação, fortalece-se como uma dinâmica híbrida que combina a produção doméstica de valores de uso com a produção mercantil, que, para Lisboa (1999), são atividades, formais e

informais, não motivadas pela idéia de maximização do lucro, o que não significa que este não esteja presente, mas um lucro social interagindo com o mercado, e não sujeito a ele, por meio das quais as pessoas satisfazem suas necessidades cotidianas de forma autosustentável.

A economia solidária está relacionada com toda a gama de atividades econômicas, não necessariamente integradas, onde a propriedade jurídica dos meios de produção é parcial ou totalmente dos trabalhadores.

O que caracteriza a economia popular ou solidária é sua condição de estar voltada para prover o sustento do grupo (experiência associativa), em geral, sem a presença da mercantilização do trabalho, como uma racionalidade produtiva submersa nas relações sociais. Por isso, Lisboa (1999) alerta para não confundi-la com uma espécie de capitalismo popular, pois nela a acumulação é um meio para a reprodução do grupo social que participa do empreendimento econômico.

Como participantes da economia solidária, pode-se citar as organizações autogeridas. Estas organizações representam experiências democráticas, onde espera-se não haver disputa para ver quem mais se apropria da riqueza gerada e há prosperidade dos atos de solidariedade nos espaços comunitários, provendo ambientes de trabalho que valorizem o ser humano, que liberem as potencialidades individuais e fomentem o comportamento ético nas relações sócio-econômicas.

Os modelos autogestionários, que ao longo da história se tornaram apenas experiências singulares, dentro do contexto atual poderão transformar-se num instrumento capaz de contemplar os interesses da classe trabalhadora face aos desafios de um novo ambiente sócio-econômico global. Isto se deve em razão de suas características intrínsecas que consideram a democratização do capital e da gestão como essência e fundamento de sua formulação.

Para que isto ocorra, é necessário, antes de tudo, uma mudança cultural, uma profunda conscientização de todas as partes envolvidas - empresários, trabalhadores e do próprio governo para que a autogestão apareça como alternativa econômica significativa.

No entanto, por estarem inseridas em uma economia de mercado, a sobrevivência das organizações autogeridas requer a sua integração às regras impostas pelo sistema capitalista. Diante disto, interpõe-se o desafio de conciliar a atividade econômica empresarial com a concretização de formas institucionais participativas, cujas propriedades dos meios de produção é controlada pelos trabalhadores.

A autogestão caracteriza-se por um ambiente democrático de trabalho, onde as disputas e o controle ou inexistem ou devem ser mínimos, portanto espera-se que ali, exista um espaço propício para a expressão da criatividade.

Como enfatiza Alencar (1996, p. 14)

no âmbito das organizações, a criatividade depende em larga escala das características do ambiente interno, como práticas interpessoais, sistemas de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos funcionários. Esses mesmos fatores vão também afetar o espaço permitido para que as idéias criativas possam ser implementadas e transformadas em produtos, serviços ou práticas inovadoras.

A mesma autora complementa que a criatividade está relacionada com “os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade” (ibid, p. 03).

Para Hesketh (1983) a criatividade é o processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência. Por sua vez, May (1975) acrescenta que criar é realizar a oportunidade de participar da formação do futuro, é influenciar a evolução, de modo a moldar uma sociedade mais justa

e humana. É buscar uma mudança radical nos conceitos e modelos existentes, desfazendo-se das formas antigas.

Na interpretação acima, está implícita a idéia de que é preciso “novas formas” de gestão, como por exemplo, a autogestão, para que de forma democrática haja participação dos trabalhadores no comando da organização, ocorrendo cooperação ao invés de competição e deste modo, colaborando para uma sociedade mais justa e igualitária.

Entre diversos benefícios obtidos em um ambiente no qual a inteligência e a criatividade humana sejam valorizados, Botelho (1994) destaca a liberdade, a integração, a valorização das pessoas, a autorealização e a maior facilidade para produzir.

Sabe-se que todo o ser humano apresenta um certo grau de habilidades criativas, que podem ser desenvolvidas e aprimoradas através da educação, da prática e da capacitação e desenvolvimento. Para tal, seriam necessários tanto condições ambientais favoráveis como o domínio de técnicas adequadas.

Na grande maioria das pessoas, porém, o desenvolvimento e a expressão destas habilidades têm sido bloqueados e inibidos por um ambiente que estimula o medo do ridículo e da crítica, onde a fantasia é vista como perda de tempo e onde predomina uma atitude negativa com relação ao arriscar e ao criar.

Diante do exposto acima, esta pesquisa concentrou seus esforços para focalizar a expressão da criatividade no processo produtivo e nos produtos em organizações autogeridas, especificamente em uma cooperativa autogerida.

1.1 Tema-problema

As organizações procuram pessoas criativas para enfrentar os novos desafios no trabalho, entretanto, a expressão da criatividade é condicionada e dirigida aos interesses dessas organizações centradas no mercado e que têm como principal finalidade a maximização do lucro, tornando o ambiente inibidor à criatividade.

Martínez (2000) coloca que a criatividade é o produto de otimização das capacidades em relação com fortes tendências motivacionais, em que o sujeito da atividade está envolvido como um todo. A mesma autora complementa que a criatividade supõe o desenvolvimento das capacidades necessárias para sua expressão, mas estas só se constituem em elementos reais do processo criativo quando eficientemente ativadas em função do nível de motivação e implicação afetiva do sujeito em uma área de ação determinada.

A maioria das organizações, independente de tipo ou tamanho, tem sua estrutura centrada num sistema rígido, onde o processo produtivo só funciona através de regras e normas impostas pelos níveis hierárquicos mais altos. Porém, existem formas alternativas de gestão e organização, diferentes da heterogestão - forma tradicional de gestão capitalista. No caso desta pesquisa, é analisada a autogestão, que é a forma mais radical de gestão democrática. Se nas organizações autogeridas há democratização das relações de trabalho, menos controle e tomada de decisão coletiva, há indícios que exista um maior espaço para que os trabalhadores expressem a criatividade.

Abrir espaços para a criatividade é essencial para as organizações atuais que pretendem superar os constantes desafios com os quais se defrontam em seu dia-a-dia (FARIA, ALENCAR, 1996). A autogestão possibilita ao ser humano mais satisfação e

mais liberdade no trabalho, proporcionando melhores condições de saúde física e mental e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, entendido o problema de pesquisa, objetiva-se responder a seguinte questão:

Como a criatividade se expressa no processo produtivo e nos produtos em uma cooperativa autogerida da Grande Florianópolis?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a criatividade se expressa no processo produtivo e nos produtos em uma cooperativa autogerida da Grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar como os cooperados interpretam a criatividade no trabalho;
- ✓ Identificar os principais fatores facilitadores e inibidores do processo criativo, em âmbito individual e do ambiente de trabalho;
- ✓ Analisar a expressão da criatividade no processo produtivo e nos produtos;
- ✓ Avaliar, na perspectiva dos cooperados, como a forma de gestão – “autogestão” afeta a expressão da criatividade.

1.3 Justificativa do estudo

Atualmente observa-se uma crescente preocupação, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, com relação às implicações do processo de reestruturação produtiva sobre a organização e a gestão de empresas, sejam elas vinculadas aos setores da economia formal, ou ao setor denominado “economia solidária”. Como decorrência disso, crescem os estudos e as pesquisas sobre o surgimento de novas formas de gestão e de organização do trabalho (NINEIT, 2000).

Muito embora a produção acadêmica sobre esta temática tenha aumentado significativamente em anos recentes, entende-se que faltam estudos teórico-empíricos de natureza qualitativa, que trabalhem efetivamente com fontes primárias de investigação e que envolvam uma perspectiva crítica para as tendências atuais do mundo do trabalho. Também, constata-se a quase inexistência de estudos relacionando formas alternativas de gestão, como é o caso da autogestão, à expressão da criatividade no âmbito organizacional.

A maioria dos estudos que procuram relacionar a expressão da criatividade nos ambientes organizacionais, referem-se às organizações estruturadas de forma tradicional¹ e centradas no mercado, conhecidas como organizações heterogeridas.

¹ Formas alternativas de gestão divergem da forma tradicional de gestão capitalista, a heterogestão, pois caracterizam-se por uma distribuição do poder entre todos os participantes, não divisão extrema do trabalho entre os que concebem e os que executam, ausência de relações de subordinação, controle do processo de trabalho parcial ou total pelos trabalhadores (Guimarães, 1995 *apud* NINEIT, 2000).

Quanto ao tema criatividade, observa-se que embora desde os anos 70 exista grande número de trabalhos nesta área, a maioria enfoca para a criatividade escolar. Por isso, este estudo é importante à muitas questões que ainda devem ser exploradas sobre a criatividade na dimensão organizacional. Pode contribuir de modo especial aos fatores influenciadores de potencial criador dos indivíduos no ambiente das organizações autogeridas e do papel da educação para o desenvolvimento do potencial criativo.

Neste sentido, considera-se que o estudo proposto poderá suprir uma lacuna do conhecimento. O trabalho também justifica-se pela sua relevância social. A caracterização das diversas organizações de autogestão que surgiram e surgem a cada dia, evidencia que elas são, em muitos casos, a saída para um dos mais graves problemas brasileiros: o desemprego.

Um outro fator que motiva o desenvolvimento desse estudo, é a possibilidade de dar continuidade a diversos estudos realizados pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (NINEIT), da Universidade Federal de Santa Catarina, relacionados às formas alternativas de gestão, principalmente, ao projeto intitulado “Autogestão como Estratégia de Sobrevivência Organizacional e dos Trabalhadores: mapeamento de empreendimentos autogeridos e estudos multi-setoriais no Estado de Santa Catarina”².

Conforme pesquisas do NINEIT (2000; 2001), entende-se que os estudos existentes sobre as novas formas de gestão e organização de trabalho, ainda apresentam conclusões muito controversas e, muitas vezes, até mesmo antagônicas.

Uma pesquisa desenvolvida sobre organizações autogeridas dos setores secundário e terciário de Santa Catarina, no ano 2000, pelo mesmo núcleo de pesquisa, constatou que são raras estas experiências autogestionárias, mas que é crescente o interesse dos

² Este projeto, financiado pelo CNPq, foi desenvolvido de novembro de 2001 a dezembro de 2003 e mapeou 25 (vinte e cinco) empreendimentos autogeridos em Santa Catarina.

trabalhadores em constituírem formas similares de organizações, tendo como motivação fundamental o desemprego ou, mesmo, a precarização das condições de trabalho (GUIMARÃES, KOROSUE, 2000).

É importante ressaltar, que este estudo não se trataria de um tema inédito, caso as categorias criatividade e autogestão fossem tratadas isoladamente, pois existem diversos estudos sobre estes temas. Porém, a expressão da criatividade nos processos e nos produtos em organizações autogeridas não é um tema enfatizado na literatura corrente da área organizacional.

Desse modo, considera-se esta dissertação oportuna e inovadora uma vez que poderá contribuir para o sentido de fornecer elementos empíricos para uma reflexão sobre os pressupostos teóricos sobre os quais se realizam os estudos dessa temática, ensejando também futuras pesquisas sobre o tema.

1.4 Estrutura do trabalho

Este estudo está organizado em seis capítulos, os quais procuram alcançar os objetivos estabelecidos e responder as questões básicas de uma investigação científica, através da introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise do caso, considerações finais e referências.

No primeiro capítulo – Introdução, apresentam-se o tema-problema, o objetivo geral e específicos, a justificativa de estudo, mostrando a relevância da pesquisa, e por fim, a estrutura do trabalho.

Seguindo a exposição, no segundo capítulo – Fundamentação Teórica, procura-se resgatar na literatura pesquisada o histórico e as experiências da autogestão, as diferentes

concepções e dimensões da autogestão. Também buscou-se diversas interpretações e características do cooperativismo. Na última seção deste capítulo, resgata-se a interpretação da criatividade e suas quatro dimensões: o processo criativo, a pessoa criativa, o produto criativo e o ambiente organizacional.

O terceiro capítulo – Procedimentos Metodológicos, trata dos métodos e técnicas utilizadas na condução da pesquisa. Foi dividido nas seguintes seções: caracterização da pesquisa, campo de estudo, sujeitos da pesquisa, técnicas e instrumento de coleta de informações, análise e interpretação dos dados, questões de pesquisa e por último, interpretação dos termos e categorias de pesquisa.

A descrição e análise do caso, referente ao quarto capítulo, diz respeito ao estudo de caso na cooperativa selecionada, descrevendo um pouco da sua história, estrutura e atividades administrativas. Aqui, também, faz-se um exame das categorias analíticas de acordo com os dados coletados na organização.

O último capítulo, apresenta o fechamento da pesquisa, com as devidas conclusões, considerações finais e recomendações para futuros estudos. Por fim, tem-se a referência que deu sustentação teórica ao trabalho, bem como as apêndices e o instrumento de coleta utilizado para obtenção dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Nem o Estado, nem os sistemas, nem os partidos políticos podem fazer a felicidade do Homem: só o próprio Homem, todavia, não o pode conseguir como indivíduo isolado, mas, unicamente, em relações de igualdade com os outros homens.”

Edvard Kardelj

Nesta etapa do trabalho pretendeu-se discorrer sobre o tema em estudo, enfatizando o quadro teórico tomado com base para as abordagens estabelecidas e análise dos elementos constitutivos.

Segundo Triviños (1987), a revisão da literatura permite a familiarização, em profundidade, com o assunto em interesse.

2.1 Origens históricas da Autogestão

O movimento histórico demonstra que a autogestão não é apenas uma idéia vaga, um ideal, mas que tem fontes profundas na história da humanidade, na ação e no pensamento revolucionário do proletariado que é a própria existência das lutas operárias (GUILLERM, BOURDET, 1976; NASCIMENTO, 1992).

Então, percebe-se que a idéia de autogestão tem uma longa história. Ela não foi inventada por nenhum teórico, nem foi criada por alguém para depois ser colocada em prática.

A autogestão é resultado de uma experiência de um século e meio de tentativas de organizações coletivistas, cooperativas e igualitárias de produção. Experiências bastante diferenciadas, que têm origens nas lutas de Robert Owen (1771-1858), na primeira metade do século XIX, na Inglaterra e também de outros socialistas utópicos e libertários, como por exemplo, Charles Fourier (1772-1837), Phillippe Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1811-1882), Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), Karl Marx e Friedrich Engels (1820-1895) e Antônio Gramsci (1891-1937).

2.1.1 Experiências de Autogestão

A experiência de Robert Owen (1771-1858), é muito importante para focar a história da autogestão. Esse pensador concebia a sociedade futura como uma federação de comunidades cooperativas governadas pelos próprios produtores.

Owen chegou a essa conclusão depois de duas décadas como executivo de uma grande fábrica têxtil na cidade escocesa de New Lanark, onde melhorou as condições de vida dos trabalhadores, como habitação, educação para as crianças, abolição do trabalho de menores, seguro-desemprego e redução da jornada de trabalho (MOTTA ET AL., 1987).

A repercussão de sua obra ultrapassou as fronteiras do país, e suas inovações pedagógicas chamaram muita atenção: jardim de infância, escola ativa e cursos noturnos. Owen empenhou-se junto aos poderes públicos para melhorar as condições de trabalho,

reduzir a jornada e regulamentar o trabalho de menores. Em 1817 passou a pregar a formação de cidades-cooperativas, ou comunidades autônomas de trabalhadores, como solução para questões sociais (HEERDT, 2001).

As idéias de Robert Owen inspiraram o movimento cooperativista e, mais tarde, em 1844, um grupo de seus discípulos fundaram um exemplo concreto de organização autogestionária, a Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra. Os trabalhadores prejudicados pelo novo modelo industrial, que substituiu o trabalho artesanal, estavam enfrentando os inconvenientes do excesso da mão de obra e do desemprego, para concorrer com o capital.

Mais tarde, suas idéias foram abandonadas, e ao invés de produzir máquinas, estas foram tomadas pelos capitalistas. Essa idéia autogestionária foi aplicada na Comuna de Paris, quando através dos sindicatos da época, os trabalhadores geriram as fábricas abandonadas pelos patrões.

Durante a Comuna de Paris (1871), Marx coloca que “se a produção cooperativa não deve continuar a ser um engodo e uma armadilha; se deve desapontar o sistema capitalista; *se o conjunto das associações cooperativas deve regular a produção nacional segundo um plano comum* (...) que seria isto (...) senão o comunismo, ao menos um muito provável comunismo?” Em uma linguagem atual, diria-se: “Que seria isto, senão a autogestão?” Pois acentua Marx, alguns anos depois, que “a emancipação do trabalho exige transformações dos meios de trabalho em *propriedade comum da sociedade*; e que o *conjunto* das atividades seja regulamentado por meio de cooperativas” (GUILLERM, BOURDET, 1976).

Charles Fourier (1772-1837) foi outro precursor importante das idéias participativas e autogestionárias, que teve a oportunidade de começar a escrever após a Revolução Francesa (1793), (GUILLERM, BOURDET, 1976).

Fourier foi um intelectual que lutou pela constituição de uma sociedade baseada em associações comunais de produtores, que deveriam ser estruturados em bases cooperativas. Os bens seriam produzidos coletivamente e distribuídos de maneira justa e democrática.

O membro individual de uma associação comunal deveria, também, ser premiado de acordo com a produtividade total de seus membros. Ademais, era necessário haver uma troca mútua de papéis entre os membros e a redução da jornada de trabalho, pois o trabalho não deveria ser fonte de angústia ou desprazer. Como as idéias de Owen, as de Fourier não prosperaram por falta de investimentos que permitissem tais associações.

Outro precursor do pensamento econômico cooperativo foi Phillippe Buchez. Este defendia a tese de associação cooperativa dos produtores livres, mas pacificamente aos operários de uma categoria profissional reuniam-se para colocar em comum suas poupanças, obter empréstimos, produzir em comum, assegurar a todos o igual salário e reunir as receitas líquidas em um fundo comum (PINHO, 1977).

Por outro lado, enquanto Buchez e seus discípulos repudiavam o auxílio financeiro governamental, para fundar as associações operárias, outro grupo, chefiado por Louis Blanc reivindicava esse auxílio, decidindo explorar uma outra possibilidade. Moderado e discreto de uma revolução violenta, pensava que o Estado poderia ser usado para a promoção de reformas sociais (MOTTA ET AL., 1987).

Para Blanc, só o Estado poderia proteger os membros fracos da sociedade e que, por essa razão, deveria estatizar as indústrias-chave, os bancos, as companhias de seguro e as estradas de ferro, a fim de que o governo pudesse regular a produção nacional. Daí, a necessidade de criação de associações em que cada um seja co-proprietário dos instrumentos de produção: o *atelier* social ou a oficina social, composta por trabalhadores do mesmo ramo de produção e de moralidade indiscutível (PINHO, 1977).

Outro ideólogo importante foi Pierre-Joseph Proudhon, visto por muitos como o “pai” da autogestão, segundo Guillerme e Bourdet (1976).

Proudhon fez uma crítica econômica e política sistematizada da sociedade capitalista e propôs um sistema completo de sociedade autogerida. Defendeu a idéia da criação de “associações operárias” de produção, e a da inutilidade social dos patrões. Para ele as empresas deveriam ser autogeridas e de propriedade coletiva dos trabalhadores.

Em relação ao pensamento marxista, Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895), acreditavam que a emancipação da classe operária somente seria possível com a revolução socialista, quando os operários assumem o poder.

Também para Marx, o cooperativismo representava uma vitória da economia política do trabalho, sobre a economia política do capital. As cooperativas seriam meio e não o fim para a mudança social, sendo que esta estivesse sob o rumo da classe que determinariam as condições para a transformação.

Desde então, a autogestão foi o traço principal da práxis operária³ em todas as revoluções socialistas. Porém, a origem do conceito de autogestão remonta à Alemanha do primeiro pós-guerra, quando do debate sobre o problema da socialização da economia e do papel dos conselhos operários, que surgiram em toda a Europa naquela época. Estes conselhos e a autogestão são formas distintas de nomear uma mesma coisa: a estruturação da sociedade em uma nova forma.

Já para Guillerme, Boudert (1976), o termo autogestão surgiu na França para designar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia, em ruptura com o stalinismo.

³ Por práxis entende-se, neste trabalho, uma atividade prática, criativa, peculiar dos seres humanos, por meio do qual eles constroem seu mundo (Ver: Bobbio et. al. **Dicionário de política**. Brasília, UNB, 1986).

A autogestão surge, então, como nova forma de gestão autônoma do conjunto social. Por conselho operário, entende-se o controle da gestão da fábrica, como conquista do poder político pela classe trabalhadora. Esta definição inclui a dimensão histórica desse movimento, que evoca desde o soviete (conselho) de Petrogrado (1905) até o Solidarnosc (1980-81).

A idéia da autogestão esteve presente nos programas do movimento anarquista libertário do início do século passado. O movimento trotskista defendia a autogestão, sobretudo nos conselhos operários. A época que vai de 1900 até 1935-1937 foi marcada pela práxis plural e radical de esquerda.

Segundo Guimarães (1995), no século XX, um dos mais originais pensadores democráticos e incentivador da democracia operária, foi Antônio Gramsci (1891-1937). Este foi um dos fundadores do partido comunista italiano, através da sua proposta de formação dos conselhos de fábrica. Para Gramsci, a democracia só pode ser alcançada através da democracia na produção, que obrigatoriamente teria que estar sob o controle dos trabalhadores.

Os conselhos de fábrica constituíram-se nas células de uma nova ordem social, na qual o poder paralelo dos trabalhadores, através da representação, seria a base de um novo Estado e de uma economia popular. Para Gramsci, Bordiga (1981), através dos conselhos se instauraria uma verdadeira democracia operária, em contraposição eficiente e ativa do Estado burguês. Neste mesmo sentido, Carvalho (1983) coloca que os conselhos de fábrica são o sistema mais eficiente de autogestão dos trabalhadores.

Gramsci sugeriu a participação operária nos conselhos de fábrica como um caminho para o fortalecimento da consciência de classe e para evitar a burocracia centralizadora dos partidos e sindicatos, Lannes *apud* Heerdt (2001).

A vantagem dos conselhos de fábrica sobre o sindicalismo é, para o mesmo pensador, muito clara: o sindicalismo revelou-se nada mais do que uma instituição da sociedade capitalista e não alternativa potencial para a sua superação, pois, ele organiza os operários não como produtores, mas como assalariados, isto é, como criaturas do regime capitalista de propriedade privada, como vendedores da mercadoria trabalho (GRAMSCI, BORDIGA, 1981).

No Brasil, a partir de 1922, com a fundação do Partido Comunista Brasileiro (PCB), e com o declínio do movimento libertário, a hegemonia nas esquerdas passa a ser do partido, avesso às idéias da autogestão, da democracia de base e do pluralismo. A esquerda plural e libertária ainda teve um papel importante até o Estado Novo.

Após 1935 e 1937, ocorre um corte no movimento social, que passa a ser verticalizado. Apesar da dissidência trotskista, esta hegemonia somente foi quebrada nos anos 60. Entretanto, a conjuntura não era favorável à autogestão, centrando-se em torno da questão da luta armada sob influência de Cuba, China e Vietnã.

Na segunda metade dos anos 40, no clima de renovação pós-guerra, alguns socialistas oriundos do Partido Comunista Brasileiro – PCB, colocaram em pauta o debate da alternativa autogestionária.

A fundação do Partido dos Trabalhadores (PT), no início dos anos 80, recuperou aquela tradição socialista plural e de base. As greves de Contagem e Osasco no Brasil, apresentaram características de movimento operário baseado na ação direta, com ocupação das empresas a partir das comissões de fábrica, época na qual também foi fundado um sindicalismo autônomo, classista de base: a Central Única dos Trabalhadores (CUT).

Como decorrência da crise econômica que vem assolando o país, acompanhada de desemprego crescente, que hoje atinge níveis alarmantes, sem uma expectativa concreta de redução ou mesmo estabilização, os setores da sociedade mais engajados e comprometidos

politicamente buscam apresentar soluções plausíveis para a minimização desse nefasto problema social.

Algumas propostas são defendidas para o combate ao desemprego, tais como àquelas que apontam para alternativas oferecidas pelos defensores da criação de formas alternativas de “economia solidária”, como formas de gestão democrática, tais como as cooperativas e empresas autogeridas (LISBOA, 1997). Estas devem apresentar características em comum, conforme o mesmo autor:

- ✓ motivações não pelo lucro;
- ✓ interação com o mercado sem estarem totalmente sujeitas ao mesmo;
- ✓ provisão de sustento do grupo (experiência associativa);
- ✓ não mercantilização do trabalho.

Com base na experiência e na literatura disponível (FRANÇA, 1999; LANDIM, 1993 *apud* LISBOA, 1997) pode-se acrescentar:

- ✓ predomínio da racionalidade substantiva / não instrumental;
- ✓ as pessoas são o centro do processo;
- ✓ atividades são autogestionadas (autogestão);
- ✓ objetivos baseados na solidariedade, coletivismo e democracia;
- ✓ ideário socialista;
- ✓ surgem por iniciativa coletiva para resolver problemas sociais.

A economia solidária (SINGER, 1998; LISBOA, 1997) representaria “um novo circuito” econômico diferenciado do mercantil e do estatal, o qual, através de níveis crescentes de associação, fortalecesse-se como uma dinâmica híbrida que combina a produção doméstica com a produção mercantil.

A economia solidária se baseia em formas alternativas de gestão, que divergem da forma tradicional de gestão capitalista, a heterogestão, pois caracterizam-se por uma

distribuição do poder entre todos os participantes, não divisão extrema do trabalho entre os que concebem e os que executam, ausência de relações de subordinação, controle do processo de trabalho parcial ou total pelos trabalhadores (GUIMARÃES, 1995). No entanto, sobre a utilização do termo “alternativo”, Motta et al. (1987, p. 61), consideram que é dúbio quanto à aceitação, pois um só tempo atrai o interesse de certos grupos e o desdém ou rejeição de outros”.

Com relação às formas alternativas de gestão, a partir da reestruturação produtiva iniciada nos anos 80, tem-se percebido inúmeras tentativas de introduzi-las, não só com a preocupação de solucionar a grave crise social do desemprego, mas também como forma de obter um maior engajamento do trabalhador e ganhos crescentes de produtividade.

São duas as principais formas alternativas de gestão do trabalho: autogestão e co-gestão. A autogestão é o exemplo mais contundente de forma alternativa de gestão, pois trata-se de um tipo de administração, na qual não apenas os trabalhadores têm o controle da gestão do empreendimento, como são os donos dos meios de produção.

Na co-gestão ou co-determinação, os trabalhadores participam da organização e das decisões da empresa, desde o nível operacional até o estratégico, mas não são os proprietários dos meios de produção, nem controlam a gestão do empreendimento. É considerada como uma forma intermediária entre a autogestão e a heterogestão, não eliminando totalmente o caráter autoritário da organização.

Para muitos, o único papel desempenhado pelas organizações é o de uma instituição econômica, que tem como principal objetivo a maximização dos lucros e a minimização dos custos. Porém, com o passar dos tempos, essa visão tradicional das organizações, ainda aceita por alguns segmentos conservadores, tornou-se ultrapassada e não é mais adequada ou única. Segundo Donaire (1999, p. 16), “essa visão é o resultado de uma mudança de enfoque que está ocorrendo no pensamento da sociedade e mudando sua ênfase do

econômico para o social, valorizando aspectos sociais que incluem distribuição mais justa de renda, qualidade de vida, realização pessoal etc.”

2.2 Concepções e Dimensões da Autogestão

A autogestão, ou seja, a organização direta da vida coletiva em todos os níveis, a supressão de um aparelho de direção separado da sociedade (e denominado Estado) passou, sem dúvida, de utopia (o sonho de alguns pensadores), para uma realidade inscrita no coração da sociedade moderna, com o aparecimento de uma nova classe social portadora desse projeto: o proletariado (GUILLERM, BOURDET, 1976).

O conceito de autogestão é discutido pelos autores da área de diferentes maneiras. É possível que venha a surgir definições limitadas no sentido de autogestão, porém, entende-se que é possível conceber a autogestão como um sistema de organização da sociedade, abarcando não somente a produção, como também todas as instituições políticas.

Dentro do contexto econômico atual, percebe-se a necessidade da criação de novas práticas ou o aperfeiçoamento de experiências já existentes, para conceber um paradigma de pensamento e de ação no campo da economia, da gestão de organizações e da política, a fim de fazer frente aos novos tempos, incluindo o fenômeno da exclusão social (HEERDT, 2001). Assim, completa o autor, impõe-se a necessidade, que é também uma exigência, seja no campo dos movimentos populares, do sindicato, da política partidária, das universidades, das empresas, enfim, vários tipos de organizações, de construir ou solidificar propostas que de fato qualifiquem a vida dos cidadãos.

Muitas são as propostas para a superação desta crise: desde a de se redistribuir o estoque de emprego através da fórmula “trabalhar menos para que todos trabalhem”, socializando o potencial de tempo livre gerado pelas novas tecnologias; até propostas de reconhecimento das atividades comunitárias, que propiciará, através das atividades voluntárias, um amplo volume de serviços necessários para a reprodução da vida social e que antigamente eram prestados pela “grande família” e que as instituições estatais não tem sido eficientes em gerar (HEERDT, 2001).

No entanto, a superação da crise contemporânea na direção de um mundo mais humano, estabelecendo novo pacto social necessário para a transferência dos ganhos de produtividade do mercado para a sociedade, não ocorrerá sem atores sociais organizados na luta política e na construção de uma contra-hegemonia, de uma cultura.

Acredita-se, que nesse sentido, a proposta autogestionária é uma das mais adequadas para superar o desemprego e oferecer melhor qualidade de vida aos cidadãos. As diversas experiências em curso no Brasil são um sinal bastante positivo de que existem pessoas buscando outros caminhos que não seja o da exploração e, conseqüentemente, da concentração de renda. Além do mais, grande parte das experiências autogestionárias surgiram justamente para superar uma das realidades mais catastróficas da sociedade brasileira: o desemprego.

Novos meios de produção ligados a conceitos de globalização, massificação dos empreendimentos, volatilidade do capital de investimento, mercados acionários interligados e megafusões corporativas acabaram de colocar no acaso as organizações administradas coletivamente por autogestão (SINGER, 2002).

Para compreender melhor o conceito de autogestão, é importante analisar a própria terminologia. A palavra “auto” provem do grego *autos*, que significa “por si próprio”; e “gestão” origina-se do latim *gestione*, ou seja, ato de gerir, gerência, administração.

A realização histórica da autogestão depende de um certo número de fatores, de características do país, da fábrica, do território em questão; entre eles, a demografia, a indústria, o nível de vida, a cultura e a história do país ou da região, o processo revolucionário, dentre outras.

Desta forma, autogestão não pode ser resumida apenas aos limites das organizações, pois significa um projeto amplo que inclui os fatores econômico, político e cultural. Neste sentido mais extenso, é possível conceber a autogestão como um sistema de organização da sociedade, abarcando não somente a produção, como também todas as instituições políticas. Esta seria autogestão no sentido macroeconômico. Porém, deve-se levar em conta que a autogestão pressupõe o estabelecimento de relações antagônicas ao sistema de produção capitalista. É no campo da autonomia operária⁴ que a prática da autogestão constitui suas bases (BRUNO, 1990).

Carvalho (1983, p. 10) trata a autogestão como um desdobramento, “*continuum*” de autogoverno. “Todos os trabalhadores em uma determinada firma tornam-se os administradores diretos dela”.

A autogestão pode ser considerada como uma tendência histórica do movimento operário, um fenômeno que acontece toda a vez em que ocorrem momentos de crises e luta de classes ocasionando rupturas sociais onde os trabalhadores objetivam autonomia que, segundo Faria (1998) consiste na prática direta contra o capital nas unidades produtivas, onde os trabalhadores estabelecem relações coletivistas e igualitárias, fundadas na solidariedade de classe.

⁴ Autonomia operária, segundo Bruno (1990), trata de um “processo de luta no qual a classe operária se organiza e se dirige, diferenciando-se das classes dominantes e de suas instituições, das práticas e ideologia de integração e exploração. É uma prática que unifica todas as frentes de luta: econômica, política e ideológica, tendo-se como objetivo final a constituição do socialismo”(pg. 08)

A autogestão exige não somente a propriedade social dos meios de produção e de intercâmbio, mas também uma transformação da organização social e da vida, permitindo a cada ser humano adquirir e expressar as capacidades criativas para a organização da sociedade de uma maneira livre.

Conforme relatório do NINEIT (2002), as experiências autogestionárias estão surgindo de diferentes formas, podendo ser classificadas a partir de:

- ✓ falência de empresas;
- ✓ organização de comunidades apoiadas por instituições governamentais ou não-governamentais;
- ✓ aspectos ideológicos.

Para Castoriadis (1983), uma sociedade autogerida, é uma sociedade na qual todas as decisões são tomadas pela coletividade que é, a cada vez, concernida pelo objeto dessas decisões, um sistema onde aqueles que realizam uma atividade decidem coletivamente o que devem fazer e como fazê-lo, nos limites exclusivos que lhes traçar sua coexistência com outras unidades coletivas.

Assim, a autogestão é uma forma de democracia superior à democracia formal do capitalismo ocidental, pois dá às pessoas o poder de tomar decisões nas áreas mais vitais de seu próprio interesse. São trabalhadores que têm o controle de suas vidas sociais porque conseguiram o domínio de suas condições de trabalho (CARVALHO, 1983).

O conceito de autogestão pode, muitas vezes, ser confundido com um defensor ideológico de um socialismo obsoleto. Muito pelo contrário, o que se pretende colocar em questão é que o modelo autogestionário não é uma organização exclusiva do modo de produção socialista. Esta forma de organização é possível também numa economia de mercado (HEERDT, 2001).

Alguns estudiosos do assunto discordam da colocação anterior. Existe uma discussão entre a viabilidade da autogestão dentro do modo de produção capitalista ou não.

Num sistema capitalista pode-se ter indícios de autogestão, mas não existe autogestão de maneira plena. A autogestão leva a criação de importantes valores humanos enquanto a economia de mercado tem por base a exploração econômica. Para a realização deste estudo, foram visitadas várias cooperativas e pôde-se perceber que é praticamente impossível encontrar uma cooperativa totalmente autogerida.

A autogestão só é possível quando um grupo controla os meios e os produtos de produção. Esse controle torna-se explícito no direito de participar em todas as tomadas de decisões, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender os valores e objetivos da organização (VANEK *apud* CARVALHO, 1983).

De acordo com Carvalho (1983, p. 101), “a comunicação é a característica mais importante de uma organização de autogestão, porque o direito de tomar decisões é uma mera formalidade sem informação adequada e atualizada”.

A autora (1983, p. 96) complementa que

a coisa mais importante é o direito de voto, de tomar decisões coletivamente. Este é o meio que a classe trabalhadora tem de governar a si mesma, e de evitar a imposição das decisões de minorias desfavoráveis. Assim, a autogestão é uma forma de democracia superior à democracia formal do capitalismo ocidental, pois dá às pessoas o poder de tomar decisões nas áreas mais vitais de seu próprio interesse.

Em uma organização efetivamente autogerida, cabe aos associados traçar as políticas, definir as diretrizes, tomar as decisões e exercer o controle. O trabalhador, no entanto, foi educado para obedecer ordens e não pensar, para ser resignado e não criativo e competitivo. A participação em uma organização autogerida provoca verdadeira revolução cultural para o trabalhador que de repente perde o patrão, o chefe e a referência.

Segundo Guillerm, Bourdet (1976), participar não é autogerir; é simplesmente participar de uma atividade que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade; o

participante se mistura quase individualmente ao grupo preexistente; junta-se aos outros e com eles colabora, mas carece de iniciativa, limitando-se a prestar seu concurso, a dar sua contribuição.

Ainda nas palavras dos autores acima, “a heterogestão é exato oposto da autogestão (gerir por si próprio), a participação inclui ainda uma porção variável de heterogestão (colaboração com a empresa do outro), mas supõe uma adesão voluntária e o sentimento de contribuir de um modo relativamente original para uma empresa comum” (ibid., p. 20).

As organizações autogeridas podem ser conceituadas como as empresas em que os empregados tenham influência determinante nos processos decisórios, além de terem o direito de eleger os líderes, ou seja, autogestão envolve não apenas a participação através de representantes, mas também a participação direta. O conceito está ligado à participação e ao controle, e não à propriedade. Portanto, as organizações autogeridas podem não ser de propriedade dos empregados, e vice-versa. O primeiro caso ocorre, por exemplo, na autogestão iugoslava, em que as empresas são de “propriedade social”, ou seja, da comunidade, embora os empregados tenham participação significativa nas decisões. O segundo caso, de empresas de propriedade dos empregados que não são autogeridas, é comum nos ESOPs norte-americanos¹⁰ (STORCH, 1985).

Enfim, a autogestão só é possível quando um grupo controla os meios e os produtos da produção. Esse controle torna-se explícito no direito de participar de todas as tomadas de decisões, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender os valores e objetivos da organização.

¹⁰ Os ESOPs (Employee Stock Ownership Plans) foram introduzidos nos Estados Unidos, a partir do final dos anos 50, com propostas que não significaram uma verdadeira experiência de democracia industrial, pois não implicaram em compartilhamento de poder através da tomada de decisões conjuntas e ampliação do controle operário. Tratou-se apenas, de um compartilhamento econômico com vista a aumentar a lucratividade da empresa. (WHYTE, William; BLASI, Joseph. Work ownership, participation and a control: toward a theoretical model model. **Policy Sciences**, n. 14, p. 137-163, 1982 *apud* Guimarães, 1995).

2.3 Interpretações e Características do Cooperativismo

O cooperativismo é um movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados e remunerem adequadamente a cada um deles (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA/OCESC, 1996). No mesmo sentido, Benato (1994, p. 21) define o cooperativismo como sendo “uma doutrina econômica que se baseia na cooperação e que opera como um sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço, através do trabalho e ajuda mútua.”

O autor complementa que o cooperativismo tem como objetivo difundir os ideais em que se baseia, no intuito de atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de toda a sociedade cooperativa, fugindo do balizamento das doutrinas capitalista e socialista, sem contudo renegá-las a um plano secundário de isolamento, o cooperativismo busca, através do econômico, o social de seu elemento componente.

Na prática, percebe-se que estas interpretações e características do cooperativismo nem sempre acontecem. Muitas vezes, as organizações são criadas sob forma de cooperativas, para reduzir custos de produção, diminuir os encargos sociais, baratear o custo de mão-de-obra, tirar os direitos dos trabalhadores e até mesmo para sonegar impostos. Este tipo de cooperativas são conhecidas, popularmente, como pseudocooperativas ou “coopergatos”.

Estas cooperativas fraudulentas são aquelas que não incorporam os princípios cooperativistas e/ou não são “constituídas para prestar serviços aos associados”, conforme menciona o art.4º da Lei 5.764/71 que trata das cooperativas.

A existência de falsas cooperativas denigre a verdadeira razão de ser de uma cooperativa, que é a de beneficiar as pessoas acarretando uma melhoria das condições de trabalho e permitindo que os cooperados autogerenciem suas atividades.

No quadro 01, como segue abaixo, pode-se analisar as diferenças existentes entre a sociedade cooperativa e a sociedade mercantil, segundo a OCESC (1996).

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE MERCANTIL
É uma sociedade de pessoas;	É uma sociedade de capital;
Objetivo principal é a prestação de serviços;	Objetivo principal é o lucro;
Número ilimitado de cooperados;	Número limitado de acionistas;
Controle democrático - um homem - um voto;	Cada ação - um voto;
Assembléias: "quorum" - é baseado no número de cooperados;	Assembléias: "quorum"- é baseado no capital;
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade;	Transferência das ações a terceiros;
Retorno proporcional ao valor das operações.	Dividendo proporcional ao valor das ações.

Fonte: OCESC, 1996.

Quadro 01 - Diferenças Entre Sociedade Cooperativa e Sociedade Mercantil

Mais do que transformações sociais, econômicas e políticas, a história do movimento operário a partir do cooperativismo significou, sobretudo, a possibilidade do rompimento com o sistema e a forma de organização da sociedade a partir de princípios capitalistas.

O cooperativismo, segundo Rios (1987), como fruto do movimento operário resultou na criação de um modelo de associação com as seguintes características: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa.

A propriedade cooperativa significa uma associação de pessoas e não de capital, ou seja, a propriedade é atribuída aos cooperados, independente das contribuições financeiras individuais à constituição da sociedade.

A gestão de cooperativa significa que o poder de decisão é competência da assembléia dos cooperados. E por último, a repartição cooperativa, indica que a distribuição das sobras financeiras no final de um ano de trabalho deve ser feita de uma maneira diversa da que ocorre numa empresa capitalista, isto é, a referida distribuição se faz em função da participação dos associados nas operações da mesma.

Para situar o cooperativismo no contexto econômico, Irion (1997) divide a sociedade em três setores considerando a função principal e o modo de ação da cooperativa.

1. O governo: é a administração pública direta caracterizada por produzir serviços e desenvolver operações redistributivas financiadas por impostos e na maioria das vezes de natureza coletiva.

2. Instituições com fins lucrativos: são instituições ligadas à atividade produtiva, incluindo também algumas sem fins lucrativos, da natureza pública ou privada, como, por exemplo, empresas governamentais, empresas privadas, associações de trabalhadores que remuneram o trabalho e outras que, apesar de serem privadas e sem fins lucrativos, encaixam-se neste setor por sua função.

3. Instituições sem fins lucrativos: são instituições privadas cuja função principal não é a produção e nem a venda de serviços; são financiadas por subvenções públicas ou privadas e por contribuições de associados, por exemplo, as organizações não governamentais (ONGs) e as cooperativas.

Nesse contexto, o cooperativismo está inserido no que Singer (2002) chama de economia solidária, que é uma das três formas de organização da economia. A primeira

privilegia o Estado, a segunda o Capital e a terceira a Economia Solidária. Essa forma de economia transcende as formas capitalistas e socialistas, administrando-se democraticamente, ou seja, pratica autogestão e busca resultados de natureza social, bem-estar de seus integrantes e resultados econômicos diferentes do lucro, pois os rendimentos são revertidos em benefício dos associados e da sociedade em geral.

Limberger *apud* Maia (1985) afirma que como as cooperativas não visam obter o lucro, no sentido capitalista, dessa forma, as sobras geradas por todos os associados são repartidas entre os mesmos, por intermédio do mecanismo de retorno.

Nas cooperativas não existe a gestão de salários como nas empresas tradicionais, onde os trabalhadores são contratados e devem possuir carteira assinada. A lei cooperativa estipula o pró-labore ou retirada, isso significa que o trabalhador retira o que sobra, ou seja, caso haja lucro⁶, este deve reverter-se em novos investimentos, ou em capital de giro, ou para reserva de capital e, por fim, distribuídos entre os cooperados. Estas são decisões tomadas em Assembléia Geral.

Maia (1985) encara a cooperativa como empresa socializada, de propriedade dos cooperativados mas, para que tenha pleno sucesso, ela deve ser igualmente uma associação de vontades livres. Para tanto, a cooperativa valoriza a pessoa, conferindo a cada associado um voto, independente do número de quotas que venha a possuir.

As cooperativas são únicas, pela adesão voluntária de seus associados, pela variabilidade do capital social representado pelas quotas-partes, pela singularidade do voto, pelo retorno aos associados, proporcionalmente às operações por eles realizadas, das sobras líquidas do exercício, dentre outras.

Todo trabalhador cooperado tem que contribuir com alguma coisa para adquirir parte das cotas da cooperativa. As quotas-partes podem ser adquiridas através de dinheiro,

⁶ Nas cooperativas o lucro é definido como sobras, conforme acesso no site www.ocesc.org.br

de trabalho, ou até mesmo com um desconto de um percentual mensal das retiradas. A maneira que for decidida deste constar no estatuto social e todos os cooperados devem estar de acordo.

“Na cooperativa, o homem passa a gerir seus próprios negócios, sem a intermediação comercial e não enfrentando a relação empregado x empregador. A sua força de trabalho aí não é vendida” (MAIA, 1985, p. 98).

A cooperativa só tem significação para o associado quando este se sente como seu componente, participa das decisões e gestão da sociedade. Para atingir suas finalidades, a cooperativa necessita da participação igualitária de seus cooperados. Se falhar um desses elementos, os objetivos podem não ser alcançados. Portanto, vê-se que a simples existência de uma cooperativa não garante melhores condições de vida dos seus membros.

A cooperativa é uma sociedade cujos donos são os próprios produtores, autogerida por um grupo de seus representantes, eliminando a relação empregado x empregador e outros mecanismos de dominação. Porém, as cooperativas não têm independência absoluta, pois funcionam dentro de leis nacionais e internacionais.

A Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define a política nacional de cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas sendo mencionado pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e pela Constituição Federal. Esta Lei trata de uma forma associativa, objetivando a união de esforços coordenados para a realização de determinado fim, que conta respaldo constitucional, visto que a Constituição Federal/88 versa em alguns dispositivos sobre regras gerais a respeito das cooperativas.

As sociedades cooperativas têm por finalidade a prestação de serviços aos associados para o exercício de uma atividade comum, econômica, sem que tenham objetivo

de lucro. É uma estrutura de prestação de serviços voltada ao atendimento de seus associados sem finalidade lucrativa, conforme art. 3º da Lei n.º 5.764/71.

As cooperativas deverão ser regidas por um estatuto social e mediante tal estatuto, segundo o art. 107 da Lei n.º 5.764/71, “as cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na entidade estadual (...)”. No art. 6º dessa mesma lei, as cooperativas são classificadas em três tipos:

1. singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas;
2. cooperativas centrais ou federações cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
3. confederações de cooperativas, as constituídas por pelo menos 3 (três) federações de cooperativas centrais, de mesma ou diferentes modalidades.

As cooperativas, por suas organizações e objetivos, devem seguir uma série de princípios que acabam diferenciando este empreendimento das outras unidades econômicas. Conforme a OCESC (1996), a doutrina do cooperativismo baseia-se nos seguintes princípios:

- ✓ adesão livre e voluntária: o acesso a uma sociedade cooperativa é facultado a qualquer cidadão, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero; desde que venha imbuído, ao menos, na vontade de cumprir os objetivos propostos pelo estatuto da sociedade.
- ✓ gestão democrática pelos membros: todos os cooperados são iguais, têm os mesmos direitos e as mesmas responsabilidades. A participação de todos nas decisões com a característica de que cada membro possui um voto independente do capital investido (um membro, um voto).
- ✓ autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações,

incluindo instituições públicas, ou recorrem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

- ✓ participação econômica dos membros: distribuição *pro-rata* aos associados das sobras ao desenvolvimento da cooperativa, aos serviços comuns e às operações. O cooperado é remunerado à taxa previamente fixada no estatuto.
- ✓ educação, formação e informação: as cooperativas proporcionam educação e formação para os sócios, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento e difundem sem fronteiras as vantagens da cooperação.
- ✓ intercooperação: a ajuda mútua contribui para o fortalecimento do movimento cooperativista, beneficiando os cooperados, reduzindo custos operacionais, estruturais e financeiros, em âmbito regional, nacional e internacional.
- ✓ interesse pela comunidade: interesse em promover um desenvolvimento sustentável para as suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Segundo Benato (1994, p. 22)

percebe-se claramente como esses princípios exprimem o elevado sentido social do sistema cooperativo. As cooperativas se apresentam, assim, como sociedades de inspiração democrática onde o capital se constitui em um meio de participação e nunca um fim de lucro.

Conforme a Lei n.º 5.764/71, as sociedades cooperativas podem adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, cada qual assume as características à natureza dos bens ou serviços que irá produzir. Dessa forma, é possível incluí-las dentro da seguinte classificação e conforme o gráfico 01, a seguir:

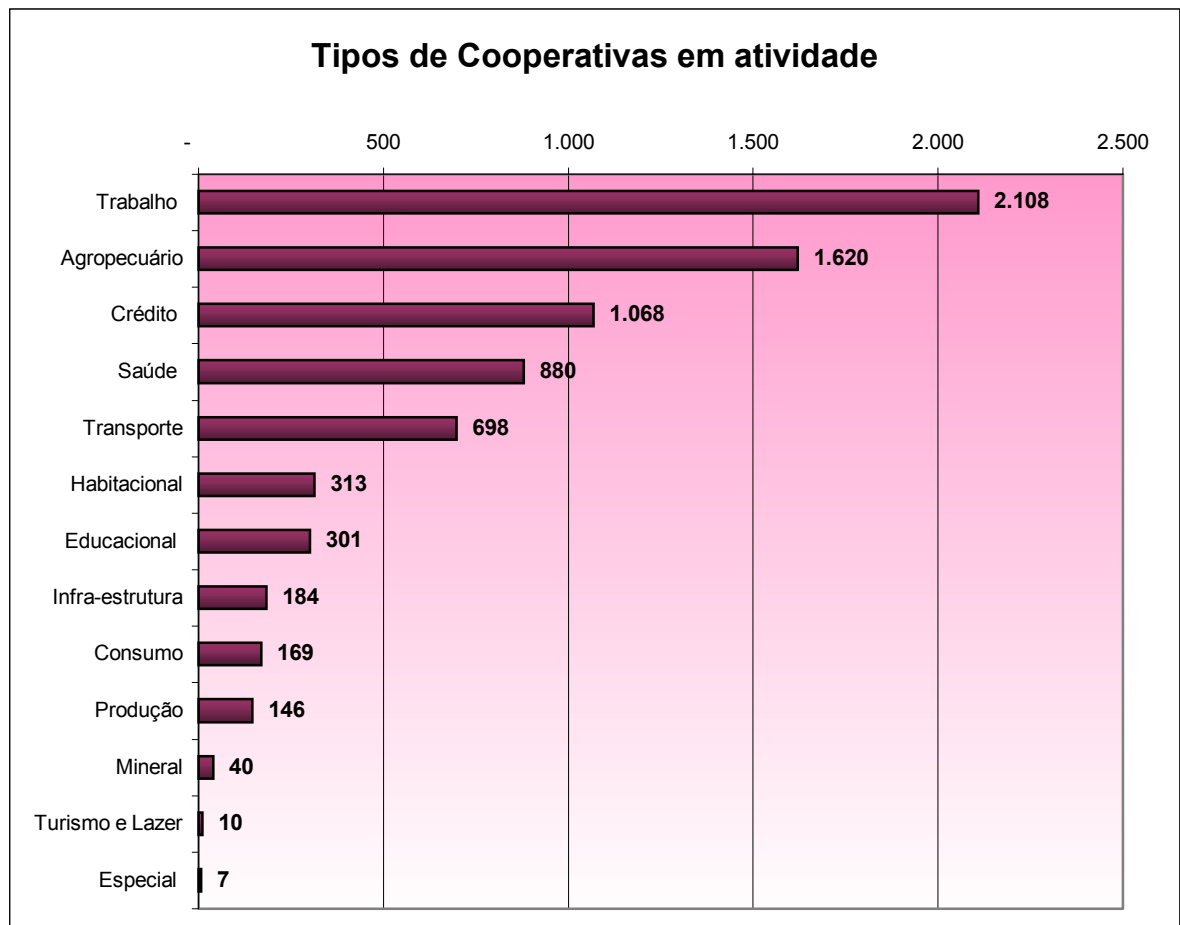
1. agropecuárias: grupo de produtores rurais ou de pesca.
2. consumo: dedica-se à compra comum de artigos de consumo para seus integrantes.
3. crédito: financia empreendimentos ou outros tipos de crédito a seus cooperantes.

4. educacional: composta por pessoas que trabalham com atividades ligadas à educação.
5. especial: composta por pessoas tuteladas, incapazes, menores de 18 anos.
6. habitacional: destinam-se à construção de conjuntos habitacionais e atividades afins.
7. infra-estrutura: realiza atividades de infra-estrutura básica.
8. mineral: realiza as mais diversas atividades com minerais.
9. produção: cooperativas de produção de bens.
10. saúde: pessoas que se dedicam à preservação e à recuperação da saúde humana.
11. trabalho: abrange todas as categorias profissionais (autônomas).
12. turismo e lazer: atuam na área de turismo e lazer.
13. outras: outras atividades não abrangidas acima (OCESC, 1996).

Embora haja grandes diferenças entre os vários tipos de cooperativas, todos se regem pelos mesmos princípios. As cooperativas são democráticas e igualitárias, seus dirigentes são eleitos pelos sócios, as diretrizes são discutidas e aprovadas em assembleias gerais, entre outros. São estes princípios que permitem distinguir falsas cooperativas das verdadeiras.

Está claro que nenhuma cooperativa é autêntica se ela não for o resultado da vontade livre e consciente de seus membros. Uma cooperativa de verdade serve para defender os interesses de seus sócios, de modo que exige pelos serviços dos mesmos uma remuneração que inclua todos direitos trabalhistas dos assalariados, como férias, fundo de garantia de tempo de serviço, 13º salário, entre outros benefícios.

É vital para as verdadeiras cooperativas que as falsas sejam eliminadas ou então transformadas em autênticas, mediante a conquista de sua direção pelos associados.

Gráfico 01 - Cooperativas em atividade no Brasil

Fonte: Site da OCESC, 2004

Uma importante característica do cooperativismo, mas que nem todas as cooperativas apresentam é a autogestão, que de acordo com Guimarães (1998), ocorre nas organizações cujos os meios de produção e condições de trabalho são controlados pelos trabalhadores, havendo uma participação plena e igualitária de todos na tomada de decisões. É uma forma plena de democracia organizacional, segundo a mesma autora.

A autogestão, em nível de cada cooperativa, significa os cooperados se organizarem para colaborar na administração da sua própria organização, sem depender da interferência externa ou da tutela governamental e também que não exista a divisão clássica de trabalho

(característica das organizações autogeridas) entre o planejamento, o controle e a execução.

Com todas as dificuldades no mercado de trabalho no Brasil, percebe-se que o sistema cooperativo tem crescido consideravelmente. Nos últimos anos, o sistema cooperativo catarinense vem crescendo cerca de 25% ao ano e atingiu um faturamento de R\$5 bilhões no ano de 2003. São cerca de 309 cooperativas com um total de 503.000 cooperados e 17,8 mil funcionários¹¹.

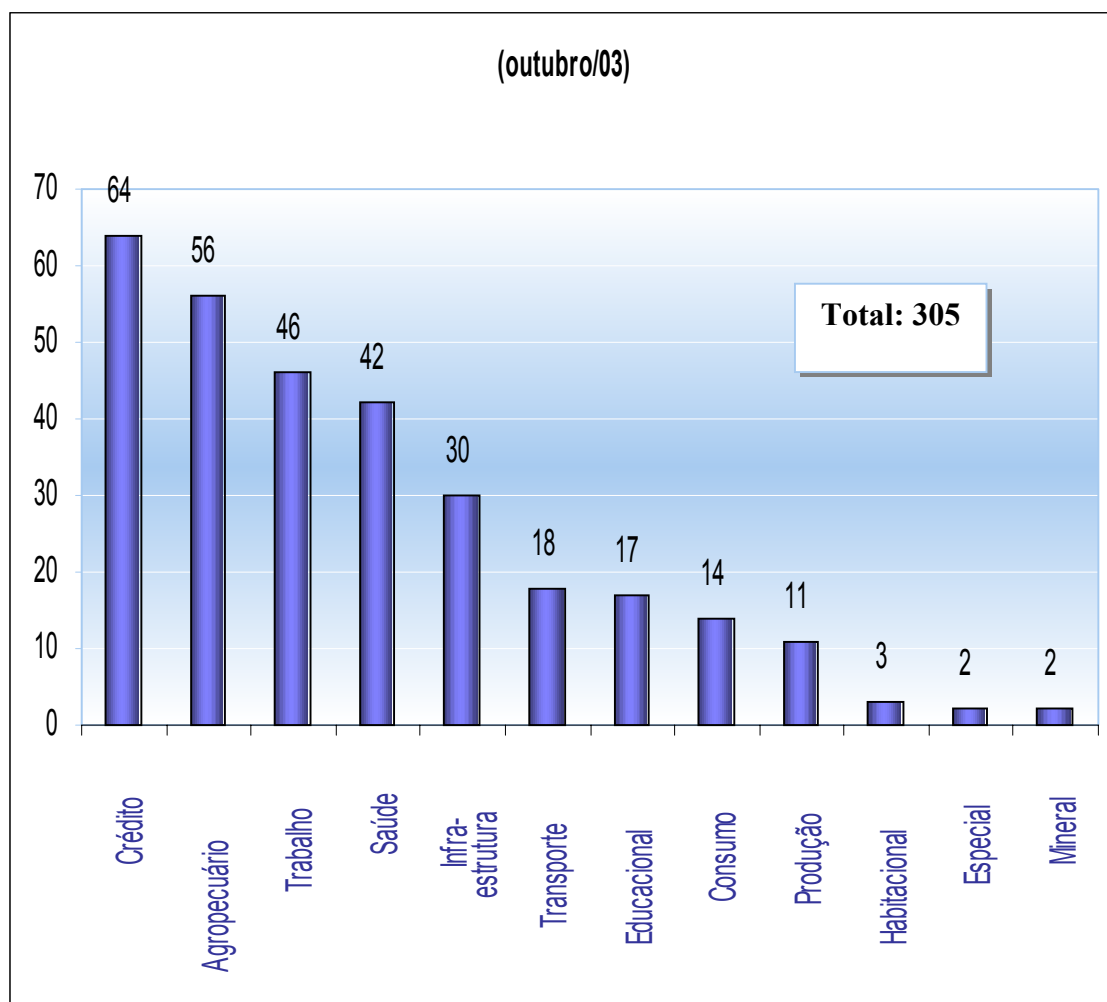
Como pode-se perceber no quadro 02 a seguir, em dezembro de 2003, haviam 7.355 cooperativas em todo Brasil, na qual lideravam o ramo de trabalho, crédito e agropecuário. Por seguinte, no gráfico 02, as cooperativas do tipo de crédito e agropecuária são as que têm maior incidência em Santa Catarina. Existem apenas 11 (onze) cooperativas de produção no Estado Catarinense.

RAMO	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.519	940.482	110.910
Consumo	158	1.920.311	7.219
Crédito	1.115	1.439.644	23.291
Educacional	303	98.970	2.874
Especial	07	2.083	06
Habitacional	314	104.908	2.472
Infra-estrutura	172	575.256	5.500
Mineral	34	48.830	35
Produção	113	9.559	315
Saúde	878	261.871	23.267
Trabalho	2.024	311.856	4.036
Turismo e lazer	12	396	02
Transporte	706	48.552	2.099
TOTAL	7.355	5.762.718	182.026

Fonte: núcleo de banco de dados da OCB dez/03

Quadro 02 - As cooperativas no Brasil

¹¹ Dado obtido no Caderno de Economia do Jornal Diário Catarinense do dia 17/05/2004.

Gráfico 02 - Cooperativas em atividade em SC

Fonte: Site da OCESC, 2004

2.4 Cooperativa de Produção

A cooperativa de produção era, até pouco tempo, uma forma de organização desconhecida e pouco divulgada. Hoje, este tipo de cooperativa é vista como uma resposta aos problemas sociais e de organização de trabalho emergidos no contexto da reestruturação econômica, política e social.

Conforme OCESC (1996), a cooperativa de produção é aquela na qual os meios de produção são da cooperativa (máquinas, equipamentos e matéria-prima); o trabalho é feito pelos cooperados; o produto resultante é de livre comercialização.

As cooperativas de produção industrial, onde os trabalhadores assumem parte ou o controle total da empresa, são constituídas como um meio para garantir postos de trabalho e renda numa situação iminente de perda do emprego.

As cooperativas de produção, segundo Benato (1994, p. 107)

são cooperativas que produzem um ou mais produtos em série, com toda infra-estrutura e instalações adequadas. Já existem cooperativas no setor têxtil, serviços gráficos, nos de confecções de roupas e sapatos etc.

O mesmo autor, afirma que tal segmento constitui-se em um instrumento eficaz para conscientização e organização cooperativista das diversas categorias profissionais e em desafio para o sistema cooperativista, no sentido de que se desenvolva o cooperativismo de forma mais ampla, quer no meio rural ou no meio urbano.

As cooperativas de produção, como os demais tipos de organização, necessitam de espaço para a expressão da criatividade. Há um reconhecimento crescente de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações (ALENCAR, 1996; DE MASI, 1999; NEVES, 1998).

2.5 O que é criatividade?

A criatividade é um assunto muito complexo, por este motivo existem diversas definições sobre o tema. Para melhor compreensão deste estudo, considera-se importante explicitar algumas das interpretações mais comuns do que vem a ser criatividade. É realmente difícil de se ter uma definição precisa do que é criatividade, isto porque, criar implica numa série de modificações e adaptações do comportamento humano, para se obter um resultado dito criativo.

Inicialmente, ao se tratar da temática criatividade, percebe-se que expressões como descoberta, invenção e inovação aparecem muitas vezes com o mesmo significado de criatividade ou associadas a esta.

Segundo Barbieri (1990, p. 43), a descoberta

é a revelação de algum fato preexistente na natureza (...) amplia os conhecimentos através do esforço intencional ou do acaso (...) por si só não é capaz de produzir efeitos práticos, porém ela pode contribuir para que diversas invenções sejam possíveis.

Descoberta é o início do processo de inspiração da criatividade. É o momento do “eureca” ou do *insight* criativo. É quando alguém enverga ou rompe os enquadramentos de uma empresa, quando “foge” da maneira comum de ver as coisas (CARR, 1997).

Já a invenção pode ser entendida, segundo Barbieri (1990), sob duas óticas. Na primeira, a invenção pode ser vista como o ato de inventar que implica em uma atividade mental com o objetivo de criar algo novo, ou produzir alterações em produtos e processos já existentes, mas com características e funções diferentes. Na segunda, pode ser vista como um invento ou um objeto inventado. Para o autor, o objeto inventado “é uma idéia ou

modelo que representa ou descreve um produto ou processo novo ou diferente dos que já existem” (ibid., p. 4).

O mesmo autor entende que a inovação é toda mudança numa dada tecnologia, através dela pode-se introduzir um novo produto ou processo ou aperfeiçoar os já existentes. Inovar, nada mais é que transformar uma idéia tecnicamente viável, proveniente de alguma invenção, em produtos ou serviços até sua aceitação no mercado.

A primeira fase da inovação é a invenção, que depois de passar por diversos aperfeiçoamentos pode transformar-se em inovação. Vale ressaltar que o inventor não é necessariamente o inovador. Este é sempre uma empresa ou unidade produtiva, enquanto o inventor pode ser um indivíduo ou equipe, independente ou vinculado a uma organização (BARBIERI, 1990).

Já que a inovação é também considerada um fato econômico, deve-se levar em conta as restrições impostas pelo mercado, pois este é um fator condicionante que pode retardar, acelerar ou rejeitar a sua introdução.

Alencar (1996, p. 16) aborda a inovação nas organizações como o “processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) (...) em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto.”

As idéias criativas são fundamentais para que ocorra o processo de inovação, sendo portanto, um dos elementos essenciais do processo, mas por si só a criatividade não pressupõe inovação.

Assim, a criatividade é a fonte, é o elemento básico de onde nasce a inovação, é um dos elementos da idealização da inovação, enquanto que a inovação é a aplicação das novas idéias criadas (KRUGLIANSKAS, 1996).

No decorrer da história da humanidade e das organizações, a criatividade defrontou-se com diversos entendimentos e explicações, das mais variadas, em diferentes

campos de conhecimento. Como já foi visto, este é um dos motivos que a definição de criatividade é apresentada de diferentes maneiras em função da sua complexidade, das diversas abordagens e das dimensões dadas ao tema.

A mais antiga concepção, ainda usada por muitas pessoas é que a criatividade é uma benção divina e restrita a alguns indivíduos iluminados. Na antigüidade, a criatividade era associada a alguma forma de loucura, ou como sendo transmitida internamente pelos códigos genéticos; justamente por tratar-se de pessoas espontâneas, que possuem originalidade de pensamentos, irracionalidade e rompem maneiras tradicionais de agir (KNELLER, 1978; WECHSLER, 1998; SCHLEDER, 1999).

Schleder (1999) após expor diversas definições de criatividade identifica as principais características relacionadas ao tema. Destaca o aspecto de novidade e originalidade sugerido pelo produto, a reelaboração e o aperfeiçoamento, a relação com a cultura, o entendimento como um processo, a relação com a saúde psicológica e com a auto-realização.

Os primeiros estudos sobre criatividade e seu desenvolvimento voltados para a administração ocorreram nos EUA, a partir da década de 1950. Nos dias atuais, a criatividade vem sendo enfatizada pelas novas teorias da administração, como fator diferencial das empresas e gestões modernas (MARTÍNEZ, 2000).

De acordo com Alencar (1996), os estudos sobre criatividade e assuntos relacionados com o tema são relativamente recentes, tendo iniciado com Guilford em 1950. Aos poucos o interesse pelo assunto foi aumentando, e, atualmente, muitas são as teorias que procuram explicar e entender o processo de criação.

A criatividade, segundo Kneller (1978, p. 15), existe “quando descobrimos uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós”. A criatividade

supõe novidade, ou seja, a realização de algo novo ou um ajuste a uma dada situação, para a pessoa que a produz.

Para enfatizar, Schleder (1999, p.14) coloca que

atualmente é cada vez maior o interesse pela criatividade em virtude da imperiosa necessidade de acompanhar um tempo caracterizado por intensas e rápidas mudanças. Novas necessidades e problemas demandam a ampliação de nossa capacidade de pensar e criar. Todos possuem certo grau e habilidades criativas, as quais podem ser desenvolvidas e aprimoradas mediante ambiente favorável, prático e treino.

Conforme Weschler (1998, p. 181), “raros são os estudos brasileiros na área de criatividade nas empresas. Os estudos e as pesquisas feitas sobre o desenvolvimento da criatividade no nosso País têm se limitado ao ambiente escolar”.

No entanto, pelo número de teses e dissertações relacionadas com a criatividade no ambiente organizacional, produzidas a partir dos anos 90, verifica-se que há um crescimento progressivo, porém não tão expressivo nesta área de pesquisa.

Verifica-se que existe na literatura disponível um considerável número de conceitos e definições de criatividade. Analisando os diferentes conceitos de criatividade, é possível perceber que muitos se centralizam no aspecto de novidade, da originalidade que seu produto sugere, podendo essa ser a reelaboração e aperfeiçoamento do que já existe (SCHLEDER, 1999). E ainda, a concordância sobre a natureza da criatividade como um processo passível de desenvolvimento por qualquer ser humano.

Entende-se que a criatividade é inerente à espécie humana e representa não apenas a expressão de aptidões e, ou o exercício de uma vocação, mas acima de tudo, corresponde à manifestação do potencial criador espontâneo presente em todos os indivíduos, independente de sua etnia, cor, sexo ou classe social.

Alencar (1996, p. 03), define a criatividade como “um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre os elementos relativos a pessoa,

como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas de cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias.”

Por sua vez, Hesketh (1983) define criatividade como sendo o processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência.

No mesmo sentido, Alencar (1996, p. 15) entende criatividade como “todo o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo.”

Embora a criatividade seja influenciada poderosamente por características da organização, o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando, entre outros aspectos, o clima psicológico prevalecente nesse ambiente. Várias são as características do indivíduo que se relacionam com a criatividade (ALENCAR, 1998).

A autora completa colocando as características pessoais que se relacionam de forma negativa com a expressão da criatividade, como segue abaixo:

1. falta de motivação: indivíduo descomprometido e sem interesse pelo trabalho sob sua responsabilidade.
2. falta de habilidades ou experiência: pessoa com pouco ou nenhum conhecimento: experiências ou habilidades limitadas para desempenhar de forma adequada a sua função.
3. inflexibilidade: pessoa que se caracteriza por opiniões ou preconceitos arraigados, com pouca predisposição à mudança.

4. socialmente despreparada: a criatividade é também inibida em pessoas que tem dificuldades de interagir, de trocar idéias e informações, e de expor as suas idéias seja para colegas, seja para outras audiências, que poderão contribuir com distintas perspectivas sobre as idéias apresentadas.

Por outro lado, características opostas às anteriores têm sido observadas em profissionais que se destacam pela produção criativa (ibid., 1998, p. 20), como por exemplo:

1. um elenco de traços de personalidade: pessoas que se caracterizam pela iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança têm maiores chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver idéias criativas.
2. auto-motivação: pessoa internamente motivada para a tarefa, que se desenvolve e se dedica à mesma, impulsionada por um interesse apaixonado pelo que faz. A criatividade floresce mais facilmente quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever. Neste mesmo sentido, Amabile (1996), enfatiza a necessidade de uma motivação intrínseca para a realização de uma tarefa.
3. habilidades cognitivas especiais: estas incluem tanto a fluência, a flexibilidade e originalidade de idéias, que caracterizam o pensamento divergente, como o raciocínio analítico e crítico.
4. *expertise* na área: embora uma preparação sólida não seja uma garantia para a criatividade, é indubitável que quanto maior a bagagem de conhecimento e experiência, maiores as chances de se produzirem idéias que sejam inovadoras e de valor.
5. habilidades grupais: estas também são necessárias, uma vez que tanto o isolamento como o contato social têm o seu papel durante o processo de criação.

A criatividade é importante, pois, a partir dela, pode-se buscar aperfeiçoamento contínuo de alguma coisa, segundo De Bono (1994), como por exemplo, melhoramento, solução de problemas, maior motivação e, por fim, criação e projeção de oportunidades.

2.5.1 Abordagens sobre Criatividade

Há diversas teorias e abordagens tratando de criatividade. Na antigüidade, alguns povos acreditavam que ela tinha origem divina; outros a encaravam como resultado da loucura. Na filosofia moderna, foi associado ao gênio intuitivo ou à força vital dos biólogos darwinistas. Um dos modelos da Psicologia diz que a criatividade é a capacidade de associar idéias. Já para a Psicanálise, ela não passa de um conflito que ocorre no inconsciente. A criatividade também é vista como a ponte entre o ser humano e a natureza, ou como forma de auto-realização.

De certa maneira, a diversidade de abordagens e a combinação de abordagens científicas e intuitivas seriam inevitáveis em virtude da complexidade do tema (KNELLER, 1978). Então, para melhor compreensão das diferentes definições de criatividade, é interessante resgatar algumas teorias e abordagens do assunto, através de uma forma explicativa e esclarecedora. Portanto, não se pretende-se adotar uma única abordagem como base para este trabalho.

Segundo Wechsler (1998, p. 26)

a mais antiga das concepções sobre criatividade provém da crença de que esse processo ocorre por inspiração divina. Essa noção vem do pouco conhecimento sobre o pensamento humano e, assim sendo, tudo que não era explicável era atribuído aos deuses.

Também na antigüidade, a criatividade era associada à loucura, representando a idéia de espontaneidade, irracionalidade e originalidade de pensamento, a ruptura com maneiras tradicionais de agir, levaram e ainda levam o sujeito criativo a destoar das regras e dos comportamentos estabelecidos e esperados pela sociedade, fazendo com que ele seja julgado anormal ou louco (KNELLER, 1978).

Até hoje, encontra-se a idéia do artista inspirado pelo poder super-humano. A criatividade é considerada como um dom divino, sobre a qual a vontade humana nada pode influir (WECHSLER, 1998)

Segundo a mesma autora, outra tendência de encarar a criatividade no passado foi como forma de intuição, como afirmava Descartes. O sujeito deixa de ser visto como uma pessoa louca, e passa a ser percebido como uma pessoa saudável com uma capacidade de intuição altamente desenvolvida. Entretanto, a pessoa criativa continuará ainda sendo vista como diferente, por possuir um dom raro.

A abordagem biológica tem influência na teoria evolucionista de Darwin que transformou o conceito de criatividade, passando esta a ser vista como força criadora inerente à vida. A evolução orgânica é criadora, pois está sempre a gerar novas espécies, é uma força vital, com inesgotável variedade de formas, sem precedentes e sem repetições (KNELLER, 1978).

Para Wechsler (1998, p. 27), segundo essa visão biológica, “a criatividade é percebida como algo fora do controle pessoal, transmitida internamente pelos códigos genéticos e, portanto, não educável”.

O campo da psicologia tem bastante influência no tratamento das questões relacionadas com a criatividade. No comportamentalismo ou behaviorismo¹², interpretava-se que o comportamento dos indivíduos era motivado única e exclusivamente pelas reações

¹² Sobre Behaviorismo ver: Skinner, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. 2 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1970.

que se manifestavam em decorrência de um determinado estímulo, ou seja, a ação humana decorrente de uma relação estímulo-resposta.

Nesta linha do pensamento, o ser humano era visto como um ser passivo, e o comportamento era simplesmente resultado de uma reação a impulsos, estímulos, conflitos e problemas decorrentes de necessidades biológicas. Dessa forma, o processo criativo decorre de combinações mentais de tentativa e erro, até que a solução ou idéia original seja encontrada.

Segundo Kneller (1978), para os behavioristas o processo criativo é decorrente de combinações mentais, isto é, para se encontrar uma idéia nova a pessoa necessita estabelecer ligações com idéias já armazenadas pelas experiências vivenciadas pela pessoa. As novas idéias surgem a partir destas conexões por um processo de tentativa e erro. A solução ou a idéia original é encontrada após várias tentativas.

Na teoria da Gestalt, segundo Wechsler (1998), a criatividade é vista como a procura de uma solução para uma *gestalt*, ou forma incompleta. O indivíduo criativo perceberia o problema como um todo, as forças e tensões dentro da dinâmica do problema, e tentaria achar a solução mais elegante para restaurar a harmonia do todo. De uma maneira resumida, o sujeito criativo estaria sempre procurando soluções para falhas na informação, ou o fechamento de uma forma incompleta ou novas formas de organização.

De acordo com a visão gestáltica, o pensamento produtivo requer a reestruturação de um problema, onde é necessário realizar novas combinações de experiências passadas. O importante é o que ficou da experiência anterior e a forma como vai ser aplicada numa nova experiência (ALENCAR, 1995).

De acordo com Kneller (1978, p. 41), “a teoria da criatividade tem na psicanálise sua mais importante influência”. Para a teoria psicanalítica a criatividade tem sua origem num conflito com o inconsciente.

Nas teorias psicanalíticas, que têm origem na psicanálise freudiana, o processo criativo aparece como uma força emergente do inconsciente que chega à consciência. Nesta perspectiva, a criatividade é vista como uma forma inconsciente de solução de conflitos (WECHSLER, 1998).

Para a psicanálise, o criador seria alguém de personalidade flexível, capaz de contornar as exigências do ego, deixando fluir seus pensamentos, seus sonhos, suas fantasias que resultariam a criatividade.

Uma outra forma de abordar a produção criativa sob o enfoque da psicanálise, é de considerar que o ser criativo comporta-se de modo semelhante ao da criança, criando um mundo de fantasias, dando asas à imaginação, reproduzindo de certo modo as brincadeiras infantis. Contudo, fazendo distinção entre o real e o imaginário (ALENCAR, 1995). Assim, a criatividade para a teoria psicanalítica necessitaria de muita flexibilidade do indivíduo de modo a contornar seus conflitos inconscientes ou não, permitindo o aparecimento do ato criativo.

Para alguns humanistas, como Carl Rogers, todo ser humano tem um potencial criativo a ser desenvolvido, e nesse processo a auto-realização é condição essencial para a manifestação da criatividade. O enfoque no ambiente, pela primeira vez, foi tratado como fator de fundamental importância para a expressão do potencial criativo.

Segundo Alencar (1993,p.50)

os seguidores da psicologia humanista dão ênfase ao valor intrínseco do indivíduo, que é considerado um fim em si mesmo; ao potencial humano para desenvolver-se, para tornar-se, para auto-realizar; às diferenças individuais, ressaltando que os seres humanos têm talentos diversos, que merecem ser explorados e que devem ter condições para se desenvolver.

Observa-se que para criar, o ser humano precisa não somente de motivação, mas também de estímulos, como liberdade de escolha, auto-confiança e um ambiente capaz de apoiar e facilitar o processo de criação.

Na teoria educacional os estudos desenvolvidos por Torrance são notáveis. Alguns autores destacam estes estudos como os mais relevantes. Entre eles estão: os princípios do pensamento divergente, convergente e da comunicação para a criatividade; as avaliações do pensamento criativo através de fatores cognitivos e características emocionais; os estudos da repressão da criatividade na sala de aulas, o reforço do raciocínio lógico e convergente e o modelo de punição e reforço como maneira de melhorar a aprendizagem. Torrance também propõe uma aprendizagem através da criatividade a partir da motivação interna do indivíduo e de seu interesse, acredita ter efeito mais duradouro.

Na abordagem psicofisiológica a ênfase está na relação entre a criatividade e os hemisférios cerebrais, bem como na localização do pensamento criativo. Neste sentido, considera-se que o hemisfério esquerdo do cérebro é responsável pelo processo de pensamento verbal, lógico e analítico.

Desta forma, o hemisfério esquerdo processa melhor as informações de maneira sequencial, lógica, linear, detalhista, organizada e analítica. Também é responsável pela recordação de fatos ou situações passadas (WECHSLER, 1998).

Por outro lado, o hemisfério direito é responsável pela percepção, síntese e rearranjo de idéias, portanto, é caracterizado pelo processamento da informação de maneira global, emocional, não-linear ou sem lógica.

O hemisfério direito é responsável pelos comportamentos de apreensão das idéias principais, lida intuitivamente com fatos e situações simultaneamente, apreende através de experiência e de contato direto, elabora pensamentos através de imagens ou sonhos, além

de trabalhar com os aspectos emocionais, sumarização de conteúdos, linguagem corporal, humor, improvisação e síntese de imagens ou idéias. (ibid. 1998).

O enfoque da abordagem sociológica é marcado pelo estudo dos ambientes que facilitam o desenvolvimento da produção criativa; de como a sociedade, com suas regras e imposições, pode permitir e desabrochar a criatividade, ou seja, os valores e pressupostos de uma sociedade impõem uma série de limitações e restrições ao diferente e original, impedindo o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas (WECHSLER, 1998).

Desta forma, a utilização das idéias e inovações geradas pelo pensamento criativo, são estabelecidas pela sociedade, pois esta é quem define as áreas específicas consideradas relevantes para o desenvolvimento criativo.

As diversas abordagens de criatividade discutem aspectos diferentes o que torna difícil efetuar comparações, conforme Schleder (1999). Portanto, acredita-se que as diferentes abordagens devem ser compreendidas como complementares, visto que a interpretação da criatividade recebe uma série de análises diferenciadas pelos estudiosos do assunto, cada um deles ponderando em favor de determinadas crenças e essência de idéias.

2.6 Criatividade no Contexto Organizacional

Sob a ótica organizacional, a criatividade está relacionada com quatro dimensões: processo criativo, pessoa criativa, produto criativo e ambiente de trabalho (AMABILE, 1996; ALENCAR, 1996, KNELLER, 1978; WECHSLER, 1998).

Todos os autores citados acima concordam que a capacidade de criar existe em todas as pessoas, e que a diferença da expressão da criatividade está em fatores internos e

nas condições que o meio ambiente exerce para o desenvolvimento das capacidades criativas. Isto ocorre porque a pessoa criativa necessita de conhecimento e flexibilidade para elaborar idéias consideradas criativas.

Neste trabalho, foi dada maior ênfase nas dimensões processo e produto criativo, uma vez estas fazem parte das categorias de análise estabelecidas.

2.6.1 Processo Criativo

Uma grande parte dos estudiosos da área de criatividade (DE BONO, 1994; KNELLER, 1978; WESCHLER, 1998; ALENCAR, 1996) acredita que a criatividade não surge repentinamente. Ao contrário, a criatividade necessita um grande esforço mental concentrado sobre o tema ou problema em questão, a fim de que se possa encontrar uma solução criativa para este.

Alencar (1996) ainda coloca que a criatividade como processo é uma abordagem teórica onde se enquadram as investigações e os questionamentos sobre o tipo de pensamento que leva o indivíduo à descoberta criativa. Estuda-se também os aspectos relacionados com os passos necessários para se atingir a produção criativa.

Segundo De Bono (1994), a compreensão do processo criativo é baseada na maneira como a mente lida com a informação, envolve atitude mental, fuga dos hábitos tradicionais de pensamento, técnicas e formatos específicos, e o uso de uma nova palavra funcional. Habilidade essa que possa ser aprendida, praticada e usada por qualquer indivíduo.

Para melhor entender como se chega a um resultado dito criativo, é preciso compreender como é o processo criativo. Os estudiosos do tema criatividade classificam as fases ou estágios do processo criativo de diferentes formas, porém a maioria tem o mesmo significado, sendo dividido basicamente, em cinco etapas: identificação do problema, preparação, incubação, iluminação e verificação.

Staw (1990) analisou três modelos de criatividade, com o objetivo de construir uma teoria unificada da inovação, a partir da revisão da literatura que trata criatividade e da inovação. Estes são explicados detalhadamente a seguir, pois são os modelos que mais se enquadram com o objetivo desta pesquisa e estão voltados para os processos de criatividade em nível individual e organizacional. A opção também se deve ao modelos mais encontrados na literatura sobre criatividade e citados em trabalhos acadêmicos de monografia, teses e dissertações (MONACO, 2001; ZANELLA, 2002). Porém, não se pode deixar de comentar que estes modelos servem apenas como suporte e não como base de sustentação ao trabalho, já que não são suficientes para um completo entendimento dos aspectos relacionados à criatividade no âmbito organizacional.

Modelo Estrutural de Kanter - a análise de Kanter está mais voltada para um tratamento sociológico e gerencial da inovação, e por isso, é bastante utilizada como um referencial preliminar para promover o desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

A abordagem de Kanter é um tanto similar à estrutura proposta por Amabile, entretanto, para Kanter, a inovação não se limita à soma da criatividade individual dos elementos presentes na organização.

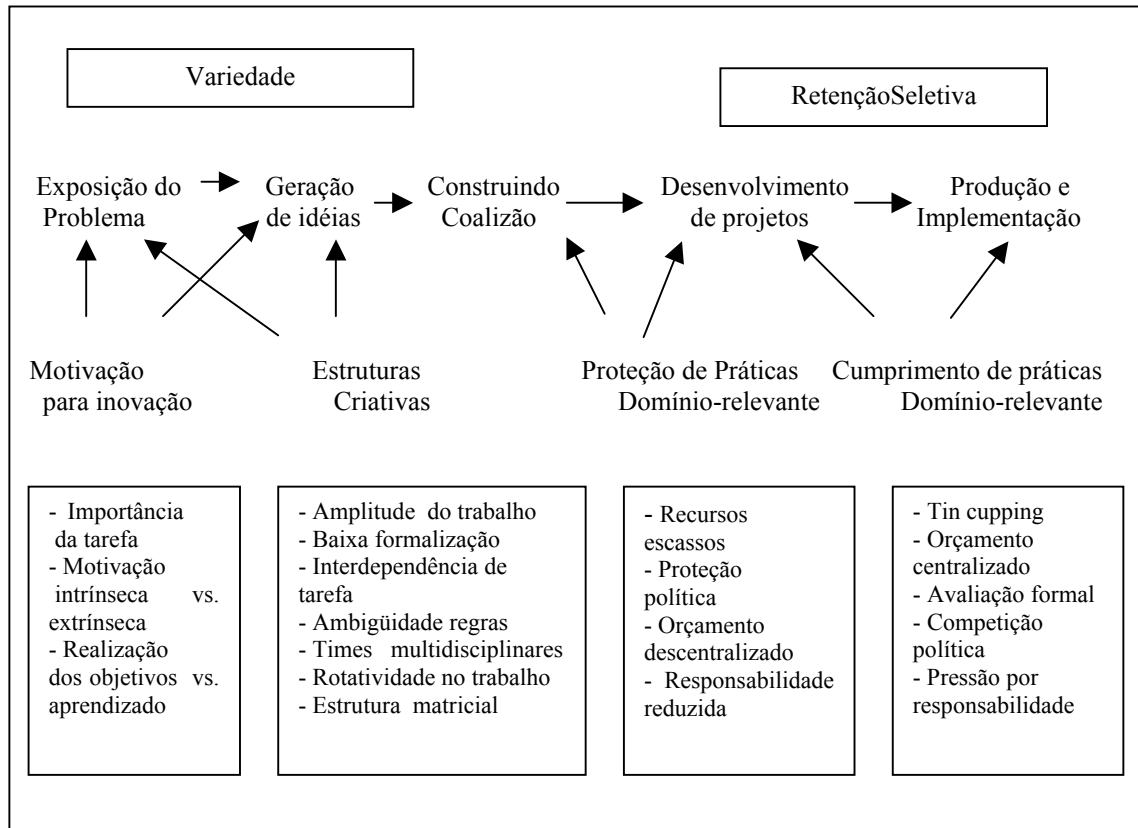
Em sua concepção, fatores situacionais como estrutura organizacional, poder, comunicação e condições econômicas externas afetam as inovações. Tal como no processo

criativo individual, a inovação organizacional é entendida como um processo evolucionário que compreende tanto a variação, como os processos de retenção seletiva das idéias.

Kanter destaca que a variação é algo que pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho, no qual o indivíduo está exposto, e que por isso, o ambiente da tarefa pode atuar como estimulador da contribuição criativa dos indivíduos na organização. Ao entender que a inovação floresce na combinação de idéias, Kanter observa que, enquanto as organizações tradicionais buscam segmentar habilidades e reduzir interdependências, as empresas inovadoras incentivam a formação de times com funções cruzadas e grupos de projetos móveis para capitalizar perspectivas múltiplas.

Ao invés da simplificação e divisão do trabalho, os cargos tendem a ter uma definição mais ampla, e desta forma, a supervisão é exercida através de estruturas matriciais onde os membros da organização têm múltiplas fontes de responsabilidade.

O processo de inovação inicia o estágio da geração de idéias na qual o tema é introduzido por agentes de mudança, que podem ser internos ou externos. Parte-se então, para um estágio da construção de coalizão em torno da idéia, sendo necessário ‘poder’ para levar a idéia em frente. O último estágio seria o de implementação e aplicação das soluções. Contudo, pode-se perceber (figura 01) que este modelo é similar à estrutura seqüencial proposta por Amabile, que será explicado a seguir.

Figura 01 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Organizacional

Fonte: Staw, 1990

Estrutura componencial de Amabile – este é o modelo mais difundido na literatura. Baseia-se na revisão de diversos fatores determinantes da personalidade e do ambiente da criatividade individual, através de uma seqüência de graus que pretende explicar como ocorre o processo de solução de problemas.

Para Weschler (1998), através deste modelo, a criatividade deriva da interseção do que é hereditário (as habilidades), do que pode ser desenvolvido pela educação (o pensamento criativo) e das características de personalidade, que levam à motivação intrínseca⁹ ou motivação para criar.

⁹ Entende-se por motivação intrínseca o impulso de fazer algo por simples prazer, e não em troca de elogios ou recompensas (GOLEMAN, 1992).

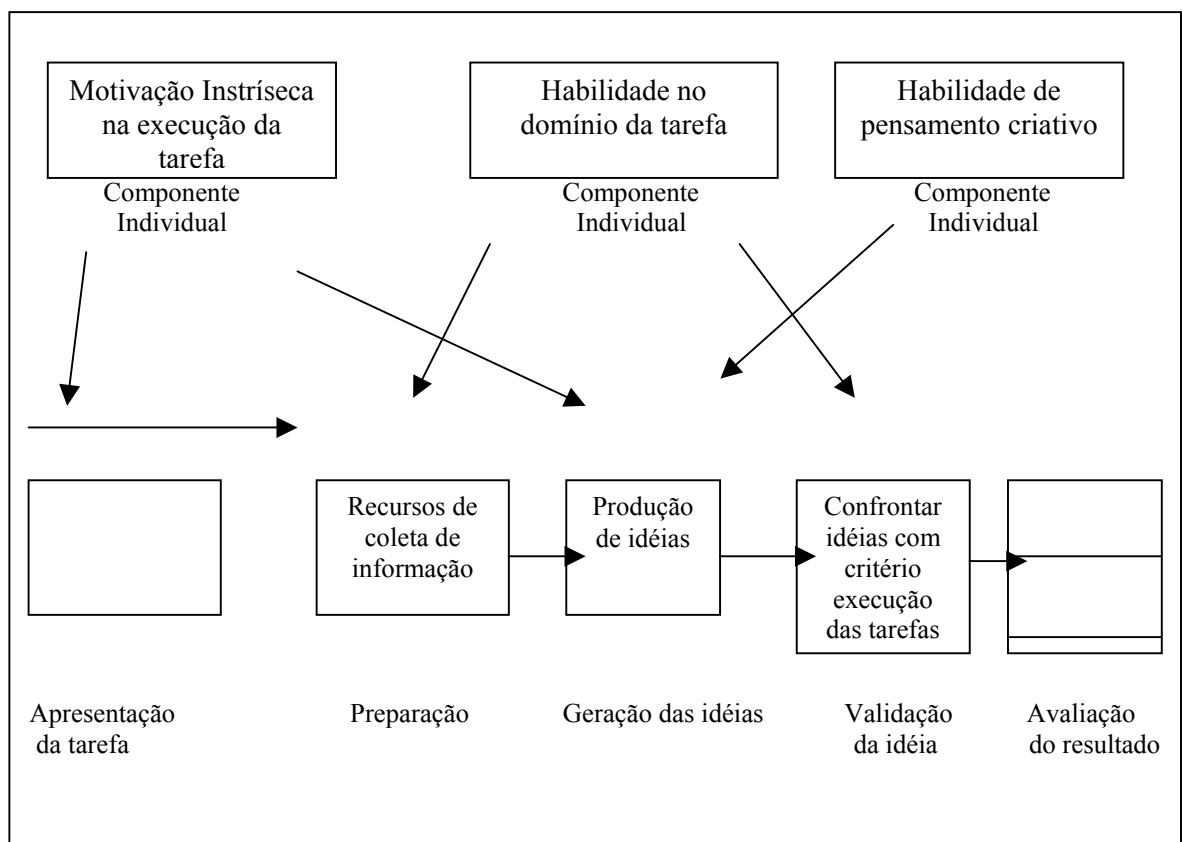
Alencar (1995) explica a motivação intrínseca da seguinte maneira: indivíduo motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará certamente alto nível de dedicação ao trabalho.

Segundo a concepção de Amabile, a solução criativa de problemas pode ser vista como um ato mutável, sujeito a influências ambientais e pessoais que ultrapassam a idéia de personalidades especiais, ou de um processo cognitivo imutável aplicado em todas as situações.

Sua abordagem está mais centrada numa abordagem psicológico-social, que busca levantar de que forma as estruturas organizacionais e as pressões externas podem incentivar ou inibir a criação de respostas criativas.

Amabile (1996) apresenta cinco estágios para o processo de solução de problemas, que podem ser visualizados na figura 02.

Figura 02 – Estrutura Componencial de Amabile



Fonte: (Amabile, 1996; Staw, 1990).

O funcionamento do processo de solução de problemas sugerido por Amabile segue os seguintes passos:

- 1) apresentação da tarefa: é apresentado para o indivíduo o trabalho a ser desenvolvido, tanto proveniente de ativação externa como instigação própria. A motivação interna ao aprendizado ou uma situação que demanda a solução de um problema.
- 2) estágio de preparação: procura-se reunir a maior quantidade de informações relacionadas ao problema.
- 3) geração de idéias: o indivíduo produz possíveis respostas na busca de soluções ou idéias apropriadas para encaminhar a tarefa.
- 4) teste ou validação de idéias: levanta-se as repercussões e a pertinência de cada idéia gerada. Teste de idéias geradas.
- 5) avaliação dos resultados: valoriza o potencial da solução proposta: sucesso, fracasso ou progresso.

O ponto forte do trabalho de Amabile consiste em sua contribuição aos mecanismos de variação e retenção seletiva da criatividade individual, onde acrescenta que soluções variadas podem ser introduzidas em muitas definições do próprio problema, e não apenas na etapa inicial da geração de idéias.

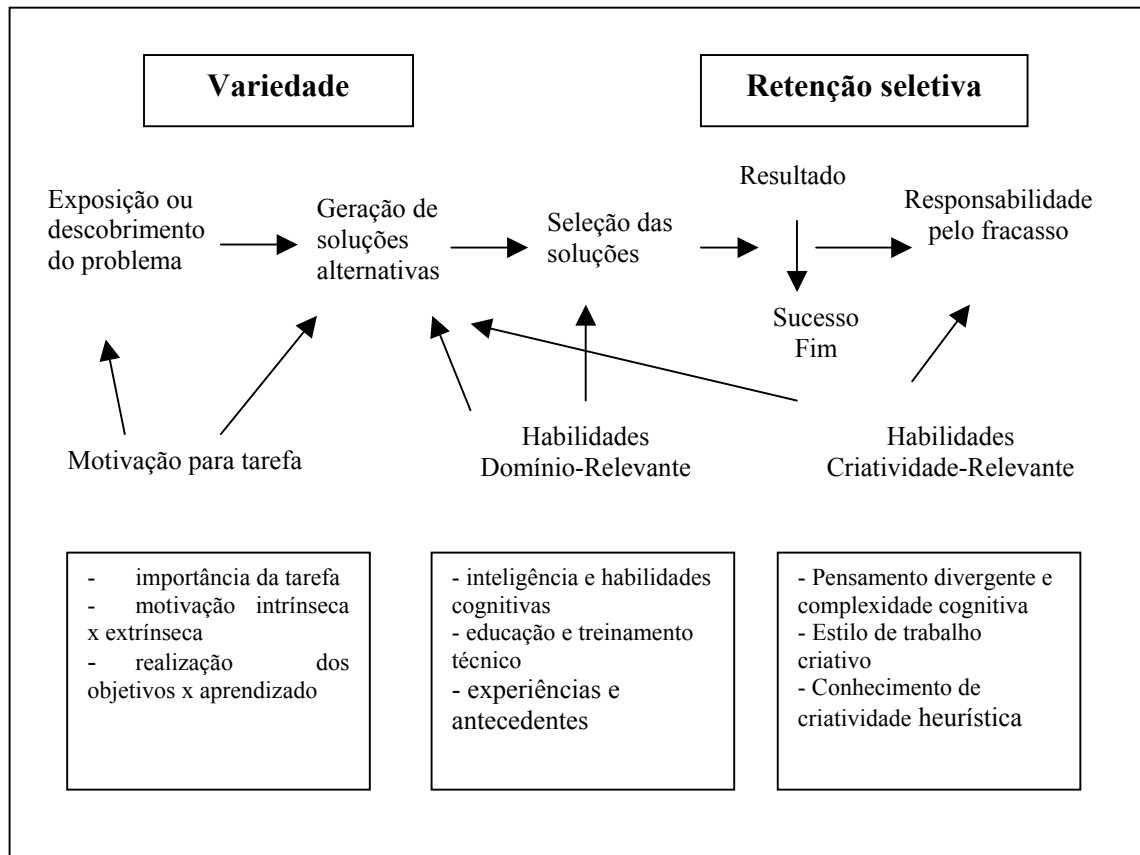
O processo de retenção seletiva é visto como um subgrupo dos estágios de solução do problema, na qual a reação das pessoas frente aos resultados das tentativas inibem o potencial criativo das pessoas no trabalho.

Amabile observa que existem muitas outras variáveis intervenientes no processo criativo, mas que estão omitidas neste modelo. Contudo, a autora tem se dedicado a estudos de levantamento dos fatores presentes no ambiente organizacional que favorecem e inibem o potencial criativo das pessoas no trabalho.

A abordagem de Amabile apresenta-se como um dos trabalhos mais influentes na área de criatividade aplicada no trabalho, por buscar respaldo nos fatores psicológicos e sociais do processo criativo. No Brasil, trabalhos semelhantes tem sido desenvolvidos com o intuito de identificar o clima organizacional propício para a manifestação da criatividade e inovação (ALENCAR, 1995; 1996).

Modelo Evolucionário de Campbell - este modelo é considerado um dos mais importantes, e também, o mais subutilizado dos modelos de criatividade existentes. Campbell posiciona-se contra a noção de que a criatividade estaria calcada em um processo enigmático desenvolvido por indivíduos bem-dotados ou “mentes brilhantes”, refutando o ditado contingencial de que “pessoas certas” frente aos problemas certos”, resultam em soluções criativas.

Ao invés disto, Campbell defende que a criatividade é, amplamente, o produto de tentativas suadas de trabalho duro e intenso, com o propósito de gerar múltiplas soluções para os problemas difíceis, como pode ser visto na figura 03.

Figura 03 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Individual

Fonte: Staw, 1990

O aumento de *inputs* variados, aliado a atitudes que evitam um criticismo prematuro das idéias permitirá o encontro de uma diversidade de alternativas que irão, provavelmente, levar ao encontro de soluções criativas.

As principais críticas ao modelo de Campbell recaem sobre sua semelhança com o “darwinismo” de sua concepção, ou seja, a idéia de que a criatividade resulta da combinação de alta variação de *inputs*, e de uma alta seletividade das alternativas. Entende-se que o processo de variação e retenção seletiva são importantes, mas não determinantes do processo criativo, de forma que um processo evolucionário da criatividade extrapola o simples aumento dos níveis absolutos da variação e da capacidade de retenção seletiva de idéias.

Desta forma, como proposto neste modelo, a variedade de soluções não é necessariamente cega ou indiretamente provocada pelos indivíduos. As pessoas podem alterar o processo de criatividade conscientemente. Elas podem intencionalmente aumentar a variedade das entradas e também ajustar o processo de retenção seletiva.

No processo de retenção seletiva, as habilidades e conhecimentos devem ser aplicados pelas pessoas para que sejam escolhidas quais as alternativas salvar e quais descartar. Com isso, quanto maior a variedade na geração de idéias, maior deve ser o processo de retenção seletiva de soluções para o problema em questão.

Observa-se, então, que existem diferentes modos de definição do processo criativo e pode-se concluir que a duração deste processo é variável de um indivíduo a outro, assim como, cada etapa deste mesmo processo é extremamente pessoal.

Além do mais, é preciso levar em consideração um conjunto de fatores ambientais, emocionais e sócio-culturais em que se encontra a pessoa no momento do processo criativo. Todos estes fatores, mais a necessidade, as habilidades, o conhecimento e os valores, influem durante o processo criativo, influem no tempo e na qualidade.

Enfim, acreditar na existência do processo criativo é confirmar que criatividade não acontece por acaso, mas sim, que ela depende da presença de alguns fatores que vão formar todo o encadeamento do processo de criação, o qual terá como resultado o produto criativo.

Sendo assim, a análise de Staw (1990) acerca dos principais modelos de criatividade não chega à conclusão de uma abordagem unificada da inovação, mas esclarece que a elaboração de um modelo evolucionário é adaptável tanto à criatividade, quanto à inovação, abastecendo-se de uma cruzada fertilização destes tópicos apresentados. Compreende-se então, que não há um modelo de criatividade único, visto que a geração de

idéias é individual, e as pessoas possuem esquemas diferentes de percepção e interpretação de fatos.

2.6.1.1 Outros Modelos de Criatividade

A seguir, apresentam-se alguns modelos sobre criatividade, importantes, porém não oportunos para este estudo.

Kneller (1978) coloca cinco fases reconhecidas no processo criativo, como segue abaixo:

1. apreensão: o indivíduo tem a sensação ou a percepção de que existe um problema a ser resolvido, sente-se perturbado por alguma coisa que é preciso ser solucionada.
2. preparação: investigação do problema de diferentes maneiras: lendo, discutindo, indagando.
3. incubação: acontece a consequência direta da fase anterior da preparação. Enquanto está lendo, discutindo, indagando, o indivíduo está jogando com inúmeras hipóteses na sua cabeça, a nível inconsciente, sobre as informações obtidas.
4. iluminação: também reconhecido como “eureka”¹⁰, é o ‘clímax’ do processo criativo vem espontaneamente, em um dado momento do estado de incubação. A idéia iluminadora pode ocorrer em estado de relaxamento ou não, podendo o sujeito estar acordado ou dormindo, de forma nítida ou sob aparência de analogias, que permitem ao sujeito, que já estava atento ao problema, identificar aquela relação imaginada como a melhor, entre todas as outras pensadas até o momento.

¹⁰ Também é conhecido como *insight*. É quando estoura a idéia. É o momento em que se revela inesperadamente ao conhecimento da pessoa a resposta para a solução do problema.

5. verificação: conclui as etapas do processo criativo, onde o indivíduo vai dar formas a sua solução encontrada. O criador vai, nesse momento, distinguir se suas idéias são exequíveis ou não, se podem ser ou não produzidas, se são válidas ou inválidas.

Já Osborn *apud* Wechsler (1998) une os acontecimentos das fases de apreensão e preparação e das fases de iluminação e verificação apresentados por Kneller, além de não mencionar a fase de incubação. Estabelece, assim, três fases: a procura de fatos com a definição do problema e aquisição de informações; a procura de idéias através da criação para resolver os problemas e a procura de soluções que consiste na verificação, na avaliação de idéias obtidas e sua implementação.

Wallas sugere, em seu livro “A Arte de Pensar” (1926), um modelo de pensamento criativo que vem influenciando pesquisas sobre o tema até os dias atuais. Wallas *apud* Alencar (1995) estabelece quatro estágios distintos para o processo inventivo: a preparação, a incubação, a iluminação e a verificação, conforme quadro 03 abaixo.

ESTÁGIOS	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
1. Preparação	O indivíduo assimila o problema e esclarece seu objetivo
2. Incubação	É suspenso totalmente o trabalho consciente sobre o problema
3. Iluminação	É o momento no qual a essência da solução do problema inesperadamente se revela ao conhecimento
4. Verificação	O uso lógico e racional dos processos de pensamento leva ao discernimento e à opção pela solução mais correta e apropriada

Fonte: Alencar (1996)

Quadro 03 – Processo Criativo de Wallas

No modelo proposto por Basadur (1982), pode-se perceber três fases distintas: 1) descoberta do problema; 2) busca para a solução do problema; 3) implementação do problema. Porém, em cada estágio podem ocorrer dois processos: o da idealização, na qual ocorre a produção de idéias sem censuras, e o da avaliação, na qual é aplicado o julgamento para a escolha da melhor idéia sugerida.

Os autores utilizam este método para inferir hipóteses sobre o treinamento da criatividade que testado em experimentos de campo. Pode-se trabalhar com grupos, gerando uma sinergia positiva para a solução de um problema.

Rogers (1983) propõe uma abordagem que extrapola o processo simplesmente criativo, tratando também da aprovação das decisões e sua implementação na prática. Assim, ele reforça a importância de aspectos e habilidades interpessoais, além das habilidades comportamentais.

Para isso, são propostos cinco estágios para o processo de inovação e decisão: 1) conhecimento; 2) persuasão; 3) decisão; 4) implementação; e 5) confirmação. Sendo assim, este modelo pode ser adaptado para o processo de inovação no ambiente de trabalho organizacional.

2.6.2 Características da Pessoa Criativa

Antigamente, a percepção de um indivíduo criativo estava relacionada diretamente à excentricidade, loucura, desorganização, indisciplina e extravagância. Entretanto, parece que cada vez mais essa percepção em relação à criatividade está sendo dissipada, pois para ser criativo é importante ter organização, disciplina e responsabilidade.

Em parte da literatura encontrada, observou-se que as características pessoais influem diretamente no processo criativo, isto quer dizer, a própria personalidade do sujeito, o modo como ele percebe e responde a certos estímulos.

Segundo Martínez (2000), o enfoque na pessoa criativa inclui os trabalhos dirigidos a revelar as qualidades, características, elementos ou processos psicológicos subjacentes, que possibilitam a criatividade.

Em nível individual, os pesquisadores afirmam que todas as pessoas possuem potencial criativo, embora apresentem diferenças quanto ao grau, tipo e forma de expressão de criatividade. Também reconhecem que a criatividade se expressa em todas as idades, em todas as etnias e em todos os campos de empreendimento humano.

Para De Bono (1994, p. 40),

os indivíduos trabalhando sozinhos produzem muito mais idéias - e muito mais amplas - do que quando trabalham com outras pessoas. No grupo você precisa ouvir os outros e perde tempo repetindo suas próprias idéias. (...) Os indivíduos são muito melhores para gerar idéias e novas direções. Uma vez nascida a idéia, um grupo pode ser melhor para desenvolvê-la.

Confrontando com De Bono (1994), Monaco (2001) coloca que tentar resolver um problema como grupo é diferente de resolver um problema como indivíduo. A equipe geralmente tem maiores condições para gerar idéias e produzir pontos de vistas diferentes. Quando existe espaço para opiniões divergentes, as idéias contrárias podem produzir alternativas criativas e abordagens originais para problemas difíceis.

Conforme Carr (1997), trabalhar em equipe pode ser um excelente meio para se desenvolver a criatividade no meio organizacional. A diversidade empresarial parte da diversidade ocupacional e funcional; quanto mais diversidade a empresa for capaz de administrar maior será sua criatividade.

Alencar (1996) coloca que as pessoas que apresentam traços de personalidade como iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, sabem melhor expressar e desenvolver idéias criativas.

Wechsler (1998), aponta uma série destas características comuns nas pessoas criativas, como é explicado resumidamente abaixo:

- ✓ fluência e flexibilidade de idéias: capacidade de gerar um grande número de idéias e soluções diante de um problema ou solução específica e, também, capacidade de se olhar o problema sob diversos ângulos. Quanto mais idéias, mais soluções inovadoras;
- ✓ pensamento original e inovador: capacidade para produzir idéias incomuns, quebra de padrões habituais de pensar, a originalidade deve estar direcionada para o alcance de um objetivo específico;
- ✓ sensibilidade externa e interna: possibilita a descoberta de falhas na informação dada ou adquirida e percebe quando algo deve ser modificado;
- ✓ fantasia e imaginação: capacidade de sonhar acordado, de imaginar a associação de coisas completamente distantes;
- ✓ abertura a novas experiências, independência de julgamentos e inconformismo: confiança em si próprio para resistir às pressões da sociedade para pensar e se comportar de uma determinada maneira a fim de conseguir realizar novas descobertas;
- ✓ uso elevado de analogias e combinações incomuns: consegue-se justaposições improváveis, pois criar é fazer conexões, comparações entre elementos aparentemente distantes;
- ✓ idéias elaboradas e enriquecidas: para se implantar uma inovação é necessário planejamento, organização e elaboração;
- ✓ preferências por situações de risco, motivação e curiosidade: interesse por situações desafiantes, a pessoa criativa acredita em si mesmo e nas suas idéias; apresenta

- determinação e persistência, disponibilidade para aceitar situações de risco, a motivação e a curiosidade estão diretamente associadas a coragem de assumir riscos;
- ✓ senso de humor, impulsividade e espontaneidade: estas características oferecem maiores possibilidades de brincar com as idéias e elementos;
 - ✓ confiança em si mesmo e sentido de destino criativo: confiança em si mesmo faz o indivíduo persistir até o fim, para a comprovação de suas idéias. O sentido de destino criativo é a atitude de se ver responsável em contribuir para a humanidade.

Sem estabelecer um perfil único que caracterize as pessoas criativas, de acordo com Martínez (2000), aparecem alguns elementos psicológicos que estão associados ao comportamento criativo, tais como motivação, capacidades cognitivas, abertura à experiência, independência, flexibilidade e autoconfiança.

Segundo Wechsler (1998), a realização do potencial criativo depende dos seguintes elementos: motivo - o desejo de ser criativo; a crença de que podemos ser criativos; meios - habilidades necessárias; conhecimentos apropriados; oportunidade - consciência de oportunidades em potencial; criar oportunidades; lidar com as pressões contra a criatividade.

Ao definir o termo criatividade, a mesma autora coloca que se deve levar em consideração as características de personalidade da pessoa que cria, ou seja, seu temperamento, traços, valores, atitudes emocionais; a capacidade criativa de quem cria envolvendo aspectos como pensamento criativo, motivações, percepção do mundo; o objeto de criação, ou seja, o produto criado, onde são consideradas as influências do ambiente interno e externo, através de fatores educativos, sociais e culturais.

Toda pessoa tem capacidade de ser criativa e cada um tem uma maneira diferente de expressar sua criatividade (WECHSLER, 1998). Porém, as características da personalidade criativa são, inúmeras vezes, bloqueadas e reprimidas pela sociedade.

2.6.3 Características de um Produto Criativo

Alguns autores relacionam a criatividade com o seu resultado direto, o produto. O produto, de maneira ampla, é definido por Kotler, Armstrong *apud* Zanella (2002, p. 39), “como qualquer coisa que possa ser lançada no mercado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.”

Para Carr (1997), a descoberta consiste em produzir uma corrente constante de novas idéias de produtos, serviços, práticas e processos, todos importantes para a estratégia da empresa. O autor adiciona que a criatividade, inovação e invenção estão associadas à criação de produtos.

Na visão de Alencar (1996), a concepção do produto não diz respeito necessariamente a produtos tangíveis, podendo ser entendido como um produto intangível, por exemplo, uma idéia ou a solução de um problema.

De acordo com a abordagem teórica que explica a criatividade como produto, o importante é a originalidade deste para o indivíduo ou a sua relevância para o meio social. “O produto criativo pode ser avaliado sob diversas formas, principalmente pelo impacto que causa em áreas específicas do conhecimento, ou pelo preenchimento de necessidades sociais existentes” (WESCHLER, 1998, p. 25).

Um produto para ser considerado único e criativo deve satisfazer a uma série de critérios. Mackinnon *apud* Wechsler (1998, p. 59) estabeleceu cinco critérios necessários para se avaliar o produto criativo: “originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante, transformação de princípios antigos.” Para o autor, é necessário que o produto sirva para resolver um problema e alcançar determinado objetivo.

Originalidade tem a ver com o ser diferente, com o encontrar um novo uso para um objeto, ou uma forma incomum. Sendo assim, a pessoa criativa seria aquela que demonstra uma alta capacidade para encontrar caminhos e respostas novas para o que é habitual. Além de ser original, é necessário que o produto sirva para resolver um problema ou para alcançar determinado objetivo, isto quer dizer que seja adaptado à realidade.

Uma idéia ou produto novo precisa ser colocado em prática ou mostrado para a sociedade, só assim poderá ser avaliado seu valor de uso e qual a sua relevância para a sociedade, portanto o produto tem que ser elaborado. Para ser aceito no mercado, um novo produto deve ser elegante, ou seja, deve ter uma estética aceitável e também deve transformar os princípios antigos, revolucionar o que já existe.

Segundo pesquisa realizada por Bessemer, Treffinger *apud* Wechsler (1998), os principais critérios para avaliar um produto criativo são:

- 1) novidade: contribuição que o produto traz para a área de atuação;
- 2) resolução: capacidade de um produto atender às necessidades ou de resolver problemas; e
- 3) elaboração e síntese: poder de combinação com outros elementos que o produto apresenta.

Produtos podem ser entendidos como soluções, ainda que parciais, para problemas dos clientes. É necessário que o produto sirva para resolver um problema. O processo de desenvolvimento de produtos é, portanto, um processo de solução de problemas.

Já para Amabile *apud* Wechsler (1998), um produto ou resposta será julgado pela extensão de que é novo ou apropriado; é ao mesmo tempo útil, correto ou uma resposta de valor para a tarefa em questão.

Conforme Zanella (2002), ao se fazer a análise e valoração de um produto criativo é importante destacar que o produto é desenvolvido para atender as necessidades do usuário

e quando bem elaborado quanto a forma, cor, estrutura e superfície, fornece informação sobre uso, valor e utilidade e contribui para a melhoria da qualidade de vida do homem.

2.6.4 A Criatividade no Ambiente Organizacional

O interesse por criatividade tem sido especialmente observado nas organizações. Isto talvez se deva às características do momento da História em que se vive, marcados por intensas, profundas e rápidas mudanças, a par de uma competição empresarial sem precedente (ALENCAR, 1995).

A mesma autora (1995, p. 100) complementa que

o interesse por criatividade na área organizacional deve-se sobretudo ao fato de que para sobreviver e expandir as empresas muitas vezes necessitam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. É por esta razão que a criatividade tem sido vista como algo indispensável e a introdução de inovações como uma necessidade constante.

O desenvolvimento da criatividade depende bastante do tipo de ambiente que se encontra ao redor. “É importante perceber que as mais altas formas de criatividade só podem aparecer em um ambiente livre de controles e repressões onde o indivíduo possa experimentar suas idéias sem ter que lutar contra todos ao seu redor” (WECHSLER, 1998, p. 87).

Com isso, fica claro que se torna difícil para uma pessoa expressar a criatividade num ambiente burocrático, com muitas regras e normas, hostil a novas idéias e que reprime a diversidade e o que é inovador ou diferente. Portanto, percebe-se a importância dos

aspectos sócio-culturais e organizacionais, no que se refere à construção de um ambiente no qual a pessoa tenha possibilidade de criar e desenvolver novas formas de lidar com os problemas.

O interesse pela criatividade está modificando a organização dos ambientes de trabalho e as atividades das pessoas. Essas mudanças incidem sobre o uso e a interpretação da informação, que é a base das idéias. O futuro de uma empresa depende da eficiência com que ela adquire, interpreta e processa essa informação (GOLEMAN, KAUFMAN, RAY, 1992).

A criatividade dentro do ambiente de trabalho é estudada através do funcionamento e da dinâmica de grandes e pequenas organizações, independentemente dos objetivos específicos de cada uma delas (WESCHLER, 1998).

A criatividade nas organizações, segundo Alencar (1998), é fruto de três componentes: a personalidade dos indivíduos que nela trabalham, o ambiente organizacional e o contexto sócio cultural onde está inserida. Considerando estes três aspectos, a variável sobre a qual a organização tem maior controle e influência é o ambiente organizacional. Portanto, o papel das organizações é minimizar os obstáculos e favorecer os fatores estimulantes, propiciando assim, ambientes mais criativos.

Amabile (1996) aponta que o sucesso dos empreendimentos criativos relaciona-se ao ambiente de trabalho, como por exemplo: clima organizacional (comportamento favorável ao risco, canais de comunicação, sistema de avaliação e recompensa), estilo de administração mais aberto e existência de recursos no nível material e de recursos humanos.

Para Hesketh *apud* Weschler (1998, p. 181)

o nível de criatividade afeta os relacionamentos e o clima na empresa, demonstrando, assim, a importância da criatividade não só na produção de idéias novas, mas também como componente facilitador no relacionamento entre empregados e patrões.

Conforme Alencar (1996), ao se examinar a questão da criatividade no contexto das organizações, é necessário lembrar que vários são os fatores que contribuem para sua expressão. Alguns desses fatores dizem respeito à própria empresa e outros ao indivíduo. Dentre as características da organização que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade, salienta-se:

- ✓ a cultura organizacional: inclui sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados, as crenças compartilhadas, componentes estes que interagem com a estrutura da organização e sistemas de controle, resultando em normas comportamentais.
- ✓ o clima psicológico: inclui o estímulo ao comportamento de correr riscos, o grau em que possibilita aos funcionários liberdade para inovar e a extensão em que estimula a expressão de opiniões.

A mesma autora completa que dependendo das características da cultura e do clima prevalentes na instituição, um maior ou menor número de barreiras que bloqueiam a criatividade podem ser observadas, como a rigidez da organização, atitudes excessivamente autoritárias aliada a uma série de práticas organizacionais, nas quais tendem a inibir a maior parte das expressões de novas idéias.

Existe uma relação estreita entre a criatividade do indivíduo e a prática da inovação no ambiente de trabalho. Há uma influência recíproca entre o indivíduo e a organização, o que acontece na organização é significativamente influenciado pelo indivíduo e vice-versa.

Diante disso, as habilidades de pensamento criativo do indivíduo, bem como sua orientação para experimentar e correr riscos, podem ser fortalecidas por uma atitude de aceitação e encorajamento de tais comportamentos por parte dos colegas e do ambiente da organização ou, pelo contrário, inibidas.

Uma organização criativa é aquela que valoriza o potencial das pessoas para a competência, a responsabilidade e a ação. Para disseminar o potencial criativo latente nas pessoas, é necessária uma cultura gerencial participativa em que as pessoas tenham a oportunidade de manifestar seu potencial criativo.

Muitos autores salientam que a criatividade não ocorre por acaso, sendo antes profundamente influenciada por fatores ambientais, considerando os momentos de criação como resultantes de complexas circunstâncias sociais.

Quando as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes e possuem autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo e não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, as pessoas trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas.

Uma organização criativa é aquela que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, indo de encontro com a prática presente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial criativo. O perfil da organização criativa pode ser visto no quadro 04, sugerido por Alencar (1996).

O PERFIL DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA	
C	Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências.
R	Respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos.
I	Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros.
A	Administração orientada para o futuro.
T	Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos.
I	Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências.
V	Valorização das idéias inovadoras.
A	Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

Fonte: Alencar (1996)

Quadro 04: Características de uma organização criativa

Segundo Hesketh *apud* Weschler (1998) a organização criativa demonstra muito da personalidade de seus membros e apresenta características com a estrutura mais descentralizada, onde as novas idéias podem vir da base para o topo; e com a promoção pelo mérito, onde se premia o indivíduo pelo seu talento criador.

2.6.4.1 Fatores Facilitadores do Processo Criativo

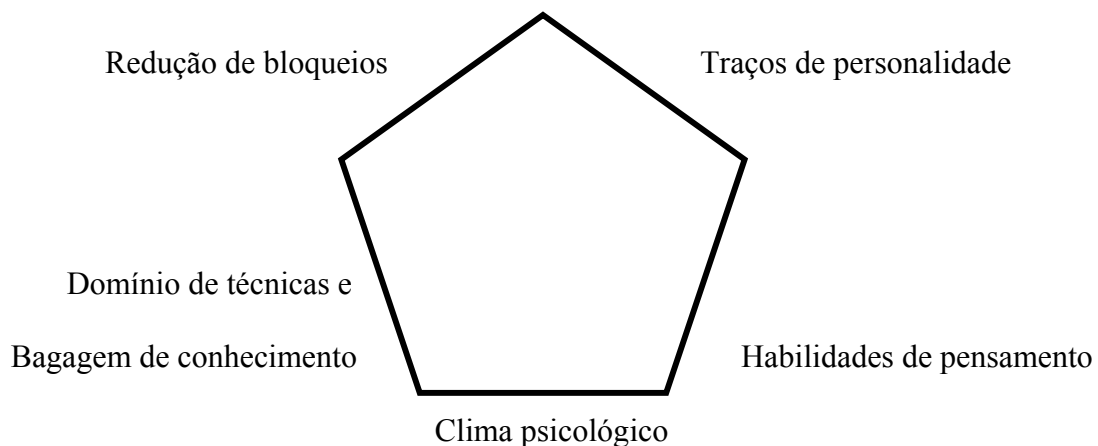
Como já foi visto, as organizações devem promover um ambiente de trabalho onde haja espaço para o florescimento de novas idéias e congruência entre as necessidades do indivíduo e as demandas da organização, ou seja, devem criar um clima favorável à expressão da criatividade.

Nesse sentido, os indivíduos passam a assumir mais responsabilidades e apresentam um nível de comprometimento maior, sentindo-se parte da organização.

Mediante esta ótica, as organizações tornam-se mais flexíveis, diminuem os níveis hierárquicos, estabelecem uma política de recursos humanos que vise à capacitação e qualificação constante de seus colaboradores, estabelecem critérios mais rígidos nos processos de recrutamento e seleção e, principalmente, investem no processo de geração de idéias, visando ao alcance de seus objetivos.

Alencar (1996) propõe um modelo para o desenvolvimento da criatividade, conforme figura 04, baseado em cinco componentes. Inclui fatores como habilidades de pensamento, motivação e personalidade, além do clima psicológico percebido pelo indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Figura 04: Modelo para o desenvolvimento da criatividade proposto por Alencar (1996)



Alencar (1996), segundo pesquisa realizada em diversas organizações brasileiras, detectou doze fatores que estimulam à criatividade no contexto organizacional, como segue abaixo.

- ✓ ambiente físico: ambiente físico agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.
- ✓ comunicação: existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.
- ✓ desafios: tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador.
- ✓ estrutura organizacional: número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
- ✓ liberdade e autonomia: liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
- ✓ participação: valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização, como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
- ✓ recursos tecnológicos e materiais: disponibilidade de equipamentos e materiais diversos que facilitem o processo de produção de novas idéias.
- ✓ salários e benefícios: remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como forma de estímulo a idéias inovadoras.
- ✓ suporte de chefia: postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados.
- ✓ suporte do grupo de trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, trabalhos em grupos, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.

- ✓ suporte organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação.
- ✓ treinamento: capacitação e treinamento dos empregados com vistas ao desenvolvimento de seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para estarem abertos a inovações.

Uma pesquisa desenvolvida nos Estados Unidos com cerca de 50 gerentes de diferentes setores industriais, mostra as ações que promovem a criatividade e sua implementação. Os resultados desta pesquisa são mostrados por Terra (2000), conforme quadro 05.

Ações que promovem a criatividade	Ações que promovem a implementação
1) Tomada de riscos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liberdade para tentar e falhar ✓ Aceitação de erros ✓ Permissão para discutir idéias “bobas” ✓ Desafio ao <i>status quo</i> ✓ Não focar apenas no curto prazo ✓ Expectativa que inovação seja parte do trabalho 	1) Objetivos comuns <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipe ✓ Desejo de compartilhar créditos ✓ Mensagens claras ✓ Preocupação com toda organização ✓ Gerenciamento das interdependências ✓ Flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos
2) Recompensa pela mudança <ul style="list-style-type: none"> ✓ Idéias são valorizadas ✓ Respeito por novas idéias ✓ Comemoração de realizações ✓ Sugestões são implementadas ✓ Apoio da alta administração ✓ Encorajamento 	2) Autonomia <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomada de decisão no nível mais baixo ✓ Procedimentos descentralizados ✓ Liberdade para agir ✓ Processo decisório ✓ Mínima burocracia ✓ Delegação
3) Abertura <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartilhamento de informações ✓ Pessoas com interesses diversificados ✓ Exposição forçada a ambientes fora da empresa ✓ Movimentação da força de trabalho ✓ Aceitação de crítica ✓ Treinamento constante ✓ Honestidade intelectual ✓ Desejo de consultar outras pessoas 	3) Ação <ul style="list-style-type: none"> ✓ Não ser obcecado pelo detalhe ✓ Ênfase nos resultados ✓ Cumprir compromissos ✓ Ênfase na qualidade ✓ Aceitação de crítica ✓ Trabalho duro é esperado e apreciado ✓ Ultrapassar os obstáculos burocráticos

Fonte: O'Reilly (apud Terra, 2000)

Quadro 05: Ações que promovem a criatividade e sua implementação

2.6.4.2 Fatores Inibidores do Processo Criativo

Vive-se em uma sociedade que ensina desde cedo a resguardar a curiosidade, a controlar emoções a fim de evitar situações que poderiam causar sentimentos de perda e de fracasso. Logo aprende-se a criticar qualquer tipo de idéia e bloquear tudo aquilo que poderia ser considerado ridículo ou motivo de crítica.

Segundo Alencar (1996), os bloqueios mentais são fruto de uma aprendizagem, que começa muito cedo, a partir de ensinamentos que a sociedade transmite como controlar e negar emoções; resguardar a curiosidade; evitar situações que podem causar perda ou fracasso; que o erro é sinônimo de fracasso; sentimento de culpa; vergonha e constrangimento.

Existem barreiras emocionais que dificultam o aproveitamento das possibilidades, como por exemplo a apatia, a insegurança, o medo de parecer ridículo, o medo do fracasso, os sentimentos de inferioridade, bem como um auto-conceito negativo.

A resistência à mudança é algo inerente ao ser humano. Entretanto, não é fácil quebrar tal resistência, eliminar hábitos inadequados de comportamento e ensinar o indivíduo a lidar com o medo e com o desconforto que acompanham a mudança (ALENCAR, 1996).

Conforme a análise de Alencar (1996), os fatores inibidores mais freqüentes para o uso da criatividade no âmbito organizacional são a intransigência e o autoritarismo, predominância de um clima no qual não se aceitam opiniões que não sejam preestabelecidas; protecionismo e paternalismo, presença de pessoas que se unem defendendo interesses restritos, indiferentes à empresa como um todo; falta de integração

entre setores, inexistência de comunhão de objetivos e prevalência de um individualismo excessivo, com ausência de troca de informações e de espírito de equipe; falta de apoio para se colocar novas idéias em ação, novas idéias vistas com descaso ou suspeita; e falta de estímulo aos funcionários, estes se sentem desestimulados por um clima pouco acolhedor e pouco estimulante ao reconhecimento do potencial de cada um.

De acordo com a mesma autora, “não é raro, no local de trabalho, serem cultivadas práticas organizacionais sob forma de comportamentos e atitudes que tendem a inibir a maior parte das expressões da criatividade e introdução de inovações” (p. 03).

A autora expõe outros fatores considerados inibidores à expressão do potencial criador no contexto das organizações (p. 98):

1. ambiente físico: ambiente físico inadequado, presença de ruídos, calor, pouca iluminação e outras características desfavoráveis ao processo de criação.
2. características da chefia: chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados e mantêm-se distantes de seus subordinados.
3. característica da tarefa: tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas.
4. comunicação: dificuldade de acesso à informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na empresa.
5. cultura organizacional: empresa que se caracteriza pela não-aceitação de idéias novas, esquiva ao comportamento de correr riscos, resistência a mudanças, rigidez e acomodação.
6. estrutura organizacional: estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas pouco flexíveis, sistema de punição severo, alta centralização, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias e falta de diretrizes claras.
7. falta de liberdade e autonomia: restrições à tomada de decisões e à prática de idéias novas por parte dos funcionários.
8. falta de recursos materiais e equipamentos: ausência ou carência de recursos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias.
9. falta de treinamento: ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador.
10. influências político-administrativas: mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionando os

objetivos e metas da empresa, ingerências políticas, desestimulando a produção criativa.

11. relações interpessoais: ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas e conflitos.
12. salários e benefícios: sistema de retribuição desestimulante, baixos salários e política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada.
13. volume de serviços: excesso de atividades e pressão de tempo.

Já na concepção de Hallman *apud* Duailibi, Simonsen (1990), podem ser enumerados nove fatores impeditivos da criatividade nas empresas. Em seguida, são elencados os fatores de maior significância para efeito deste trabalho: atitudes e meio excessivamente autoritários; excesso de ênfase nas recompensas e no sucesso imediato e rigidez da organização.

Hesketh (1983), classifica os bloqueios à criatividade em cinco grandes grupos, como pode ser verificado abaixo:

- ✓ bloqueios psicológicos: falta de conhecimento e hábitos pessoais;
- ✓ atitudes: pessimismo, conformismo, falta de esforço;
- ✓ bloqueios socioculturais: crença na autoridade, critérios de julgamento;
- ✓ sensibilidade para problemas: caracterização objetiva da situação, sensibilidade para problemas de relações humanas, descontentamento construtivo, determinação de solucionar problemas;
- ✓ arte de fazer perguntas: fatuais, avaliativas, criativas.

Assim, percebe-se que o processo criativo apresenta diversas formas de bloqueios que impedem seu desenvolvimento. Estes bloqueios aparecem interrelacionados, o que vem a reforçar a dificuldade do indivíduo para criação. As pessoas que apresentam dificuldade para solução de problemas, normalmente apresentam uma combinação destes.

Portanto, conclui-se que para promover mudanças no ambiente das organizações é preciso que a gestão organizacional abandone o comando e o controle, características das

organizações burocráticas, favorecendo o aparecimento e fortalecimento da autonomia e responsabilidade de cada indivíduo na organização, criando um ambiente livre, flexível, num clima de participação e diálogo (ZANELLA, 2002).

Pode-se notar que existem características que podem tanto inibir como facilitar a criatividade nas organizações, dependendo muito, de como estas são colocadas e desenvolvidas dentro do ambiente organizacional. Portanto, para criar um clima favorável à expressão da criatividade, a organização necessita de uma mudança da gestão organizacional, através de práticas administrativas mais democráticas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa do trabalho apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na condução da pesquisa. No entender de Minayo (1997, p. 22), a metodologia corresponde ao caminho e ao instrumento próprios de abordagem da realidade, ou seja, “a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitem a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador”.

Assim sendo, a fundamentação teórica desenvolvida anteriormente orientou os procedimentos metodológicos que foram adotados nas técnicas, instrumentos e análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de um estudo de caso caracterizado como teórico-empírico e descritivo, de acordo com uma abordagem qualitativa.

O estudo é considerado teórico-empírico porque ao mesmo tempo em que teoriza o conteúdo apresentado, possui forte conexão com a realidade empírica observada. Conforme Castro (1978) e Kerlinger (1980), o estudo teórico-empírico está na busca do confronto da teoria com a realidade, o campo mais fértil para a evolução da ciência e expansão do conhecimento.

Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva que, como destaca Vergara (1990), contempla uma exposição das características de determinada população ou de determinado

fenômeno. Pode ampliar-se para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis, ou, ainda, para definição da natureza de tais correlações. Não tem contudo, o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação.

No mesmo sentido, Gil (1995, p. 46) coloca que, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características e comportamentos de determinada população ou fenômeno. (...) São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, em função do tipo de estudo a ser realizado, pois possibilita uma interpretação mais aprofundada das relações que se estabelecem entre as categorias de análise que são, essencialmente, complexas (GUIMARÃES, 1995; TRIVINÕS, 1987). É pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”, permitindo ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995, p. 21).

De acordo com os pressupostos da pesquisa qualitativa, o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado (CHIZZOTTI, 1995).

Assim, nesta pesquisa que tem como objetivo analisar a expressão da criatividade no processo e no produto em uma organização autogerida, o uso do método qualitativo foi o mais apropriado, conforme Minayo (1997, p. 247) ... “que adianta o investigador utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração, quando estes não se adequam à compreensão de seus dados ou não respondem a perguntas fundamentais?”

Quanto ao método, a pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, que conforme Chizzotti (1995, p. 102), “é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”.

O estudo de caso, segundo Trivinõs (1987), é uma categorias de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundamente. A vantagem do estudo de caso está no estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade nos procedimentos.

O estudo de caso, para Gil (1995) e Trivinõs (1987), permite um estudo exaustivo sobre um objeto, de maneira ampla e detalhada, partindo do pressuposto que uma unidade de determinado objeto possibilita a compreensão em termos gerais.

3.2 Critérios de Seleção do Caso

Para realizar a escolha da organização, que seria o estudo de caso, fez-se necessário um trabalho de campo. Para Minayo (1997) o campo de pesquisa é o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço da realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação.

O pesquisador do trabalho de campo assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos.

Assim, para conhecer o campo de estudo, isto é, o universo das cooperativas autogeridas da Grande Florianópolis, relacionadas com a criatividade, foi feito, inicialmente, uma revisão dos resultados das pesquisas do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho - NINEIT, da Universidade Federal de Santa Catarina, especificamente aqueles cujo objeto de estudo foram as cooperativas de produção (GUIMARÃES, KOROSUE, 2000) e os empreendimentos autogeridos¹³ (GUIMARÃES, KOROSUE, 2000; NINEIT, 2001; 2002), para facilitar a triagem da escolha do caso. Paralelo a esse estudo, procurou-se dados secundários na rede mundial de computadores como sites referentes as cooperativas da Grande Florianópolis.

Em pesquisas com abordagem qualitativa, a preocupação com a delimitação do campo de pesquisa se dá “menos com generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (MINAYO, 1997, p. 102).

Apesar do número significativo de cooperativas de produção em Santa Catarina, o caminho para identificar o recorte a ser dado no campo de estudo mostrou um cenário bastante complexo. A maioria dessas cooperativas não apresenta forma de gestão que possa ser efetivamente caracterizada como “autogestão”¹², adequando-se mais às formas de gestão capitalistas. Estes tipos de organizações não interessavam aos objetivos do estudo.

¹³ No caso dos empreendimentos autogeridos, o levantamento e a caracterização realizados pelo projeto “Autogestão como estratégia de sobrevivência organizacional e dos trabalhadores: mapeamento de empreendimentos autogeridos e estudos multi-setoriais no Estado de Santa Catarina”, foi de fundamental relevância para a seleção final do caso.

¹² Para um melhor esclarecimento da autogestão – forma alternativa de gestão, pode-se consultar o item 3.2 da fundamentação teórica deste trabalho.

Ver: GUIMARÃES, Valeska Nahas; KOROSUE, Aline. **Formas alternativas de gestão: estratégias inovadoras de sobrevivência das organizações e dos trabalhadores? um estudo multisetorial no estado de Santa Catarina.** Relatório de Pesquisa. Florianópolis : Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, 2000.

Precisava-se delimitar o universo da pesquisa, a fim de facilitar a escolha do caso a ser analisado.

Em função das limitações de tempo e recursos financeiros, delimitou-se como espaço geográfico a região da Grande Florianópolis.

Dessa forma, os critérios de seleção utilizados foram os seguintes:

1. *tipo de organização*: deveria ser uma cooperativa de produção com características de organização autogerida, conforme os pressupostos teoricamente estabelecidos.
2. *localização espacial* : cooperativa localizada na região da Grande Florianópolis.
3. *acessibilidade*: a organização deveria estar localizada em um lugar de fácil acesso na Grande Florianópolis.
4. *produto criativo*: o critério criatividade foi fundamental na escolha do caso, pois foi necessário escolher uma organização que confeccionasse um produto criativo.
5. *aceitação e concordância dos cooperados* : cumpridos os critérios anteriores, após contatar a cooperativa selecionada, confirmar se todos os cooperados aceitavam a pesquisa e concordavam em fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento do estudo¹³.

De acordo com esses critérios, apresentaram-se apenas duas cooperativas: a Cooperativa de Costura Industrial e Artesanal – COOPVEST, localizada no Centro Comunitário da Colônia, no Bairro Balneário do Estreito, no município de Florianópolis e a Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais – CONFIAR, localizada no Bairro Vendaval, no município de Biguaçu.

Foram feitos contatos com ambas e agendadas visitas para realização de sondagem preliminar. A COOPVEST passava por uma situação complicada decorrente de uma grave

¹³ A pesquisadora conversou com as cooperadas para confirmar se todas estariam de acordo com a realização da pesquisa na cooperativa. Também foi de fundamental importância a empatia entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa, para deste modo, facilitar a coleta de dados.

crise financeira e a produção estava parada, descartando-se a hipótese de aplicação de um estudo de caso. Enfim, a CONFIAR foi a organização escolhida por adequar-se plenamente aos critérios de seleção.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Nesse estudo, considerou-se como sujeitos da pesquisa além da própria pesquisadora, as cooperadas da Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais – CONFIAR, futuros cooperados engajados no curso de capacitação profissional, o coordenador e assessor da ONG AquiMATE VITASOL, a pesquisadora Aline Korosue¹⁴, acadêmica de Serviço Social da UFSC que acompanhara a fundação e o crescimento da CONFIAR.

Atualmente, apenas 06 (seis) pessoas participam ativamente da cooperativa e 22 (vinte e duas) estão fazendo o curso de capacitação para poderem participar da cooperativa como cooperadas.

Em geral, as pesquisas são realizadas através de amostras. Isso se justifica porque nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos ou elementos que compõem o universo (população) que se deseja estudar.

O tipo de amostragem utilizada neste estudo foi a intencional, que, segundo Martins (2000), ocorre quando é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão

¹⁴ Houve troca de informações com a acadêmica, bolsista PIBIC, que desenvolvia, no período da pesquisa, seu Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) na cooperativa CONFIAR. A acadêmica também fez estágio obrigatório curricular na cooperativa e desse modo, participou de todo o processo de criação e elaboração do projeto inicial da cooperativa.

compor a amostra. O investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

Assim, as entrevistas foram aplicadas individualmente com as seis cooperadas que estão atualmente na produção, com 03 alunos¹⁴ que estão participando do Curso de Capacitação, selecionados entre os 22 participantes em função de possuírem um conhecimento prévio da cooperativa, do processo produtivo, e dos produtos finais, além do assessor da cooperativa e da acadêmica de Serviço Social.

O quadro 06 abaixo mostra informações básicas das cooperadas e dos alunos entrevistados.

COOPERADAS			
Entrevistada	Idade	Grau de instrução	Trabalho anterior
01	35	Até 7ª série, está cursando supletivo do 1º grau	Empregada Doméstica
02	28	Até 5ª série	Mini mercado
03	41	Até 4ª série	Ainda trabalha numa creche
04	38	Até 8ª série	Empregada Doméstica
05	34	2º grau completo	Fazia blusas de tricô em casa
06	54	2º grau completo	Microempresária na área de confecção
ALUNOS DO CURSO DE CAPACITAÇÃO			
07	37	Curso superior em Ciências Contábeis	Construção civil
08	54	4ª série	Faxineira
09	45	2º grau	Comerciante, possui um <i>box</i> no camelô

Quadro 06 – Informações básicas dos entrevistados (cooperadas e alunas)

¹⁴ Estes alunos e futuros cooperados tiveram algumas dificuldades para responder a entrevista, mas forneceram informações significativas para o estudo.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho e a abordagem foi feita com base na acessibilidade da cooperada em responder as perguntas. Muitas vezes, teve-se que alternar conversas informais, observação direta, anotações no diário de campo com as entrevistas, pois as cooperadas nem sempre estavam dispostas a interromper a produção. Foram várias idas e vindas ao campo de estudo para poder obter todas as informações necessárias.

3.4 Técnicas de Levantamento de Dados e Informações

Para o levantamento dos dados e informações necessários foram utilizadas fontes primárias e secundárias, com o intuito de analisar a expressão da criatividade na cooperativa escolhida.

As fontes primárias são relativas aos dados coletados pela primeira vez pelo autor, e neste caso, foram baseadas em três elementos principais: observação pessoal, diário de campo e entrevistas semi-estruturadas.

A observação pessoal consisti em ouvir e ver, além de examinar os fatos e fenômenos que acontecem na organização. De acordo com Chizzotti (1995), a observação livre e direta é importante visto que é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado.

Nesta pesquisa, a observação realizou-se através das várias visitas à cooperativa, incluindo visitas no turno normal de trabalho (diurnas), onde pode-se observar o dia-a-dia

da organização e a produção, mas também no horário noturno, quando se realizava o curso de capacitação¹⁵ para novos cooperados.

O diário de campo, conforme Triviños (1987), “possibilita a obtenção de informações sobre o cotidiano da empresa, abrindo espaço para a inclusão de fatos inesperados ou eventos especiais”. Registra o cotidiano da organização, incluindo fatos inesperados e eventos especiais. O diário de campo foi utilizado para registrar tudo aquilo que foi visto, ouvido e interpretado no decorrer da coleta de dados.

As entrevistas semi-estruturadas foram utilizadas, porque através delas, consegue-se atingir maior conteúdo e espontaneidade nas respostas, enriquecendo assim a investigação. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987, p. 146), “é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Os roteiros básicos das entrevistas (anexo 01 e 02) foram elaborados a partir das categorias analíticas de pesquisa, conforme é explicado posteriormente. Neste trabalho, a entrevista foi aplicada individualmente com as seis cooperadas que estão atualmente na produção, e também foram entrevistados três alunos que estão participando do curso de capacitação, além do assessor da cooperativa e da acadêmica de Serviço Social, conforme destacado anteriormente.

¹⁵ Este curso é um projeto da Ação Social Arquidiocesana – ASA e é denominada-se Curso de Capacitação Ocupacional Produtiva e Profissional, em confecções Industriais e Artesanais, voltado para atender as futuras cooperadas da “Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais de Biguaçu – CONFIAR”. Tem como finalidade capacitar os novos cooperados nos processos de corte e costura, além de noções de cooperativismo para tornarem-se cooperados. O curso é ministrado pela presidente da cooperativa, pois é a cooperada que mais tem conhecimento de costura, em função de ter sido microempresária do setor de confecções durante muitos anos.

A maior vantagem da entrevista face a face é a possibilidade de uma imersão mais profunda do assunto em estudo.

Por sua vez, o levantamento através dos dados secundários, refere-se aqueles que se encontram a disposição do pesquisador. Neste estudo, foi realizado através da análise documental, que segundo Godoy (1995), é um exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares.

Inicialmente, os dados secundários foram coletados em relatórios de pesquisa do NINEIT, referentes as organizações autogeridas em Santa Catarina, em documentos da cooperativa CONFIAR, tais como ata de constituição, atas de assembléia, informativos, e o folder publicitário e em sites da Rede Mundial de computadores – Internet, mais especificamente no site da Organização das Cooperativas de Santa Catarina - OCESC¹⁶.

3.5 Análise e Interpretação dos Dados e Informações

A análise e interpretação dos dados, segundo Minayo (1997), é um movimento de olhar para os dados da pesquisa com a finalidade de compreender as questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Comparando, Selltiz (1987) destaca que o objetivo da análise é sumarizar as observações completadas, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

¹⁶ Site da OCESC: www.ocesc.com.br

Segundo Gil (1995), o valor de uma pesquisa está ligado diretamente à maneira como foram analisados e interpretados os dados. Sendo assim, procurou-se fazer uma comparação da teoria analisada e a proposta apresentada, de acordo com os autores que foram utilizados na fundamentação teórica e as categorias de análise.

Para a análise e interpretação, os dados receberam um tratamento qualitativo. A análise qualitativa de conteúdo, conforme Chizzotti (1995), fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão ao seus atos.

Justifica-se a utilização de análise de conteúdo, já que nas pesquisas de natureza qualitativa é comum que seja gerado um grande volume de conteúdos, sendo necessária a sua organização, pela decomposição e classificação, conforme as categorias e variáveis envolvidas na investigação da realidade pesquisada.

Após as informações obtidas na coleta de dados, realizou-se a análise através de uma leitura geral de todos os documentos disponíveis, incluindo as entrevistas e as observações registradas no diário de campo. Algumas vezes, aconteceu de os dados não estarem totalmente claros, então novos contatos e visitas foram realizadas para esclarecer os fatos.

Por fim, Gomes *apud* Minayo (1997, p. 79) coloca que o

produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser encarado de forma provisória, pois em tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras.

No caso das entrevistas, a análise qualitativa de conteúdo foi o procedimento adotado (TRIVIÑOS, 1987). Da mesma forma, procedeu-se em relação as observações feitas no local do estudo e a análise dos documentos.

Nessa última etapa os dados foram confrontados com resultados de outros estudos e com o referencial teórico utilizado nessa dissertação.

Também para a análise e interpretação das entrevistas foi utilizado o procedimento de análise vertical e horizontal (MICHELAT, 1987 *apud* GUIMARÃES, 1995). A leitura vertical serviu para resgatar a lógica de cada entrevista, e o procedimento de leitura horizontal das questões para estabelecer uma relação com as outras entrevistas. Desta forma, acredita-se que, com a utilização desta metodologia foi possível alcançar os objetivos propostos neste estudo.

3.6 Questões de Pesquisa

Segundo Triviños (1987, p. 107), as questões de pesquisa “são profundamente orientadoras do trabalho do investigador (...), deve reunir algumas condições que permitem não ter dúvida alguma sobre o que ela significa: precisão, clareza, objetividade etc”.

O autor completa que as questões de pesquisa partem das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação. Considerando-se a questão central de pesquisa “Como a criatividade se expressa no produto e no processo de uma cooperativa de produção autogerida?” de acordo com os objetivos específicos definidos neste trabalho, identifica-se as seguintes questões de pesquisa ou perguntas norteadoras (GUIMARÃES, 1995; ZANELLA, 2002):

- ✓ como os cooperados interpretam a criatividade ?
- ✓ quais são os principais fatores facilitadores e inibidores da expressão da criatividade, em âmbito individual e no ambiente de trabalho?

- ✓ como a criatividade se expressa no processo produtivo e no(s) produto(s) da cooperativa CONFIAR?
- ✓ na percepção dos cooperados (sujeitos da pesquisa) como a forma de gestão (autogestão) influencia a expressão da criatividade na cooperativa CONFIAR?

3.7 Interpretação dos Termos e das Categorias de Análise

Deve ser levado em consideração que os conceitos podem ter significados diferentes. Assim, a interpretação de termos tem como objetivo principal fazer com que os termos na pesquisa sejam claros, compreensivos, objetivos e adequados.

A interpretação pode ser objetiva através de conceitos e definições. Podem ser desenvolvidos dois tipos de definição de termos: definição constitutiva e a definição operacional. Para Kerlinger (1980), a definição constitutiva procura definir as palavras com outras palavras (...), são definições de dicionário. Já a operacional oferece um significado a uma determinada variável, especificando as operações necessárias para que possa ser medida ou manipulada, representando assim, um manual de instrução para o pesquisador. Segundo Kerlinger (1980, p. 46) a definição operacional é “uma ponte entre os conceitos e as observações” (...), é o meio de pensar e operar na prática.

Numa abordagem qualitativa, a clara definição das categorias de análise são de fundamental importância para uma melhor orientação do trabalho, visto que a interpretação dos termos é um processo de conceitualização e delimitação das categorias utilizadas na pesquisa (BABBIE, 1998).

Assim, apresenta-se, a seguir, a definição dos principais termos a serem abordados neste estudo, de modo a tornar claro ao leitor o sentido a ser adotado aos mesmos durante a pesquisa.

3.7.1 Definições Constitutivas dos Termos Significativos para o Estudo

A definição dos termos esclarece e indica o emprego dos conceitos da pesquisa. Com base na fundamentação teórica, em seguida, são apresentadas as definições necessárias para um melhor entendimento deste estudo.

✓ Formas de gestão

Chanlat (1995, p.119) entende a forma de gestão como "o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção da empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado". Segundo o autor, compreende as condições e organização do trabalho, as relações hierárquicas, o tipo de estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e controle dos resultados e as políticas de gestão de pessoal.

✓ Autogestão

A autogestão, enquanto modelo ideal de democracia organizacional, deve ser entendida à luz dos princípios de total igualdade entre as pessoas, sem limitações ou temporalidade, resgatada de Rousseau e trazida por Marx para o plano político e

econômico, correspondendo, pois a um sistema econômico-social caracterizado pela propriedade coletiva dos meios de produção, que pretende assegurar a todos os indivíduos o pleno domínio do processo e das condições de trabalho (GUIMARÃES, 1998).

Nesse sentido, entende-se por autogestão a propriedade e o controle dos meios de produção pelos trabalhadores, a divisão eqüitativa dos resultados (lucros) e o controle, por parte dos mesmos, do processo de trabalho e da gestão do empreendimento.

✓ **Cooperativa**

Teoricamente, a cooperativa é uma organização democrática, movida pela solidariedade e direcionada para o bem-estar de seus associados, e não para a obtenção de lucro ou distribuição privilegiada de poder e renda. Trata-se, pois, de uma forma de sustento, da qual as pessoas fazem parte de acordo com a sua escolha, e todos os cooperados são donos do negócio, não havendo, portanto, um chefe que seja superior aos demais trabalhadores como normalmente ocorre em uma empresa capitalista.

✓ **Criatividade**

É um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas de cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias (ALENCAR, 1996).

No âmbito organizacional, a criatividade está relacionada com quatro dimensões: processo criativo, pessoa criativa, produto criativo e ambiente de trabalho (AMABILE, 1996; ALENCAR, 1996; KNELLER, 1978; WECHSLER, 1998).

✓ **Processo criativo**

Para Rolo May (1996, p. 49) *apud* Zanella (2002, p. 38) o processo criativo é resultado “de um encontro entre a pessoa consciente do ato criativo” e o seu mundo, ou seja, com “um conjunto organizado de relações significativas, na qual a pessoa existe e de cujo projeto participa”.

Segundo De Bono (1994), a compreensão do processo criativo é baseada na maneira como a mente lida com a informação, envolve atitude mental, fuga dos hábitos tradicionais de pensamento, técnicas e formatos específicos, e o uso de uma nova palavra funcional. Habilidade essa que possa ser aprendida, praticada e usada por qualquer indivíduo.

✓ **Produto criativo**

Produto criativo pode ser definido “como qualquer coisa que possa ser lançada no mercado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.” (KOTLER, ARMSTRONG *apud* ZANELLA, 2002, p. 39).

Um produto para ser considerado único e criativo deve satisfazer a uma série de critérios. Mackinnon *apud* Wechsler (1998, p. 59) estabeleceu cinco critérios necessários para se avaliar o produto criativo: “originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante, transformação de princípios antigos”.

3.7.2 Definições Operacionais das Categorias de Análise

Categoria de análise consiste em enunciar ou descrever aquilo que é considerado como significado para o termo, tendo em vista a ação que pode ser observada quando se constata a existência da variável ou termo.

As variáveis estão constituídas por conceitos. Estes conceitos têm definições gerais que é preciso esclarecer de forma precisa, mas em geral, estas definições são ambíguas, além de abstratas. Por isso, a operacionalização das variáveis é feita para dar um sentido facilmente observável, que permita operar, medir (TRIVIÑOS, 1987). No caso específico deste estudo, o interesse em operacionalizar refere-se à objetivação das categorias de análise, do plano teórico para o empírico.

No mesmo sentido, Gil (1995), coloca que as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias. O mesmo autor complementa que é necessário operacionalizar conceitos ou variáveis para que seja possível a observação empírica e sua mensuração.

A fim de sistematizar a análise e interpretação dos dados de acordo com as questões de pesquisa, para efeito deste estudo, as categorias de análise com seus devidos indicadores são apresentadas no quadro 07.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES
Cooperativa autogerida	Participação e tomada de decisão Autonomia e controle dos meios de produção Distribuição dos resultados
Criatividade	Interpretações do significado de criatividade Características pessoais Ambiente organizacional
Processo criativo	Fatores inibidores à expressão da criatividade Fatores facilitadores à expressão da criatividade
Produto criativo	Originalidade / Novidade Atratividade / Elegância Utilidade / Valor de uso / Relevância social

Quadro 07 – Categorias de análise

3.8 Limitações da Pesquisa

De acordo com Kerlinger (1980), estudo empíricos, especialmente, em ciências sociais e humanas, enfrentam limitações principalmente pela complexidade dos fatos estudados. O conhecimento das limitações da pesquisa permite uma melhor contribuição em torno dos resultados obtidos.

A principal limitação desta pesquisa foi a seleção e escolha da organização. Existem muitas cooperativas na Grande Florianópolis, mas são raras as autogeridas. Fica bem claro que num sistema capitalista pode-se haver evidências de autogestão, mas não autogestão na sua concepção plena, conforme descreve a teoria de Bookchin (1998).

Corroborando com a idéia acima, Storch (1985) destaca que

ao nosso ver, a proposta de cooperativas industriais, embora compatível com o projeto de socialismo autogestionário, não pressupõe necessariamente transformações radicais nas estruturas econômica e política da sociedade, e é plenamente viável nos contextos capitalistas (p. 65).

Organizações autogeridas podem até ser viáveis dentro de um sistema capitalista, entretanto, não é possível encontrá-las com todas as características, pois são necessárias mudanças radicais políticas, estruturais e culturais tanto na estrutura e cultura da organização como na consciência dos trabalhadores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No primeiro momento desse capítulo, apresenta-se uma breve caracterização da Indústria Têxtil-Vestuarista Brasileira, no segundo momento, apresenta-se a Cooperativa de Confeções Industriais e Artesanais – CONFIAR. No terceiro momento, como essência do trabalho, apresenta-se a descrição e a análise dos dados e informações organizadas através das categorias de pesquisa, buscando-se, dessa forma, a compreensão do fenômeno estudo expressão da criatividade em uma cooperativa autogerida e as respostas às questões de pesquisa.

A análise e interpretação dos dados, segundo Minayo (1993), é um movimento de olhar para os dados da pesquisa com a finalidade de compreender as questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Selltiz (1974) destaca que o objetivo da análise é sumarizar as observações completadas, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

Segundo Gil (1988), o valor de uma pesquisa está ligado diretamente à maneira como foram analisados e interpretados os dados. Sendo assim, procurou-se fazer uma comparação da teoria analisada e a proposta apresentada, de acordo com os autores que foram utilizados na fundamentação teórica e nas categorias de análise.

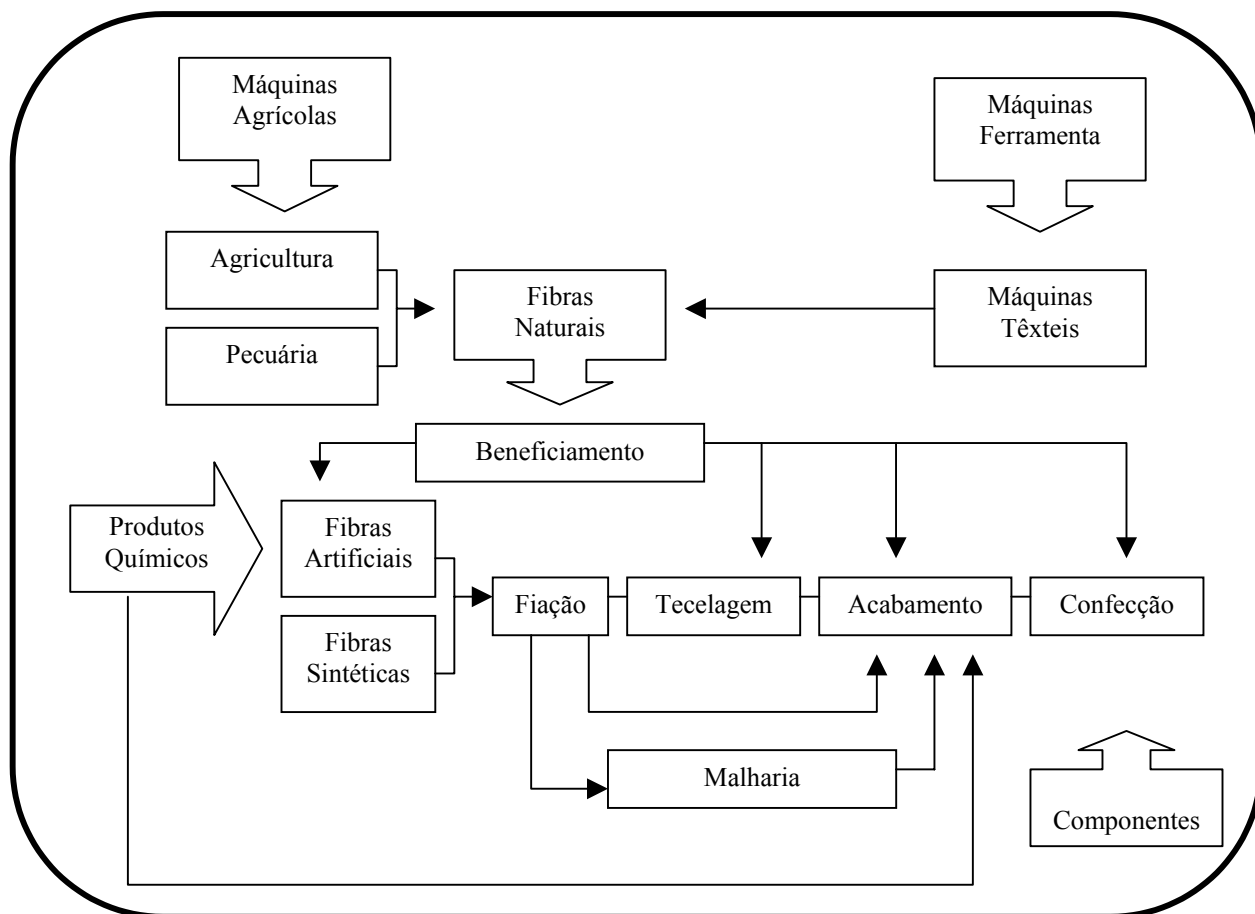
4.1 Breve Retrospectiva da Indústria Têxtil-Vestuarista Brasileira

O setor têxtil é caracterizado como um dos setores produtores de bens não duráveis de consumo, e apresenta taxas relativamente baixas de crescimento ou mesmo de estagnação, associadas à reduzida taxa de inovação em produtos e a sua conseqüente padronização.

Nazareth (1994) descreve o complexo têxtil¹⁷ como uma cadeia produtiva têxtil-vestuário (conforme figura 05), em que os produtos finais de cada etapa são os principais insumos das etapas seguintes. Essa seqüência linear de atividades, que compreende o beneficiamento de fibras, a fiação, a tecelagem, o acabamento de fios e tecidos, e a confecção, são desenvolvidas pelos produtores e usuários de fibras têxteis e constituem o núcleo de um complexo industrial a que estão associados segmentos de outros complexos, como o agro-industrial, químico e metal-mecânico.

De acordo com o DIEESE-SC (1996), a indústria têxtil faz parte de um complexo de setores de atividades que tem sua base na pecuária (com a produção de lã), na agricultura (com a produção de fibras naturais de algodão, linho, juta, rami etc), e na indústria química, produtora de fibras sintéticas (poliamidas, poliésteres e acrílicas) e artificiais (viscose e acetato), que foram desenvolvidas nos últimos trinta anos e constituem importante matéria-prima da indústria têxtil, influenciando, cada vez mais, as indústrias de confecção.

¹⁷ Complexo têxtil inclui as indústrias têxtil, vestuário, couro e calçados, segundo Campos & Scherer. **Cadeia produtiva têxtil/vestuário**. Porto Alegre : documentos FEE, 1995.

Figura 05 - Cadeia Têxtil-Vestuário

Fonte: Nazareth (1994)

Com toda esta diversidade atual de matéria-prima, a indústria de confecção propicia ao homem moderno vestir-se com o menor número de peças, utilizando cortes mais práticos e confortáveis. O *design* permite modelos despojados, tecidos leves e resistentes, com acessórios diversificados, adequando-se ao ambiente e ao fim a que se destina.

As indústrias têxtil e vestuaristas brasileiras são diversificadas e com atividades que se relacionam à totalidade da cadeia produtiva (LINS, 2000). Na indústria têxtil, os segmentos de fiação e tecelagem são os que registram o maior número de empresas, seguidos pelo de malharia. É na indústria vestuarista que se observa o maior número de

unidades produtivas, quase todas de capital nacional e de tamanhos micro, pequeno e médio.

Prado (1998) ressalta que entre 1975 e 1985, a indústria têxtil mundial passou por profundas transformações e que no Brasil, entretanto, teria escapado destas transformações devido a pouca abertura de seu mercado, e conseqüente penetração de importações. Porém, a partir da década de 90, houve um período de profundas mudanças para a economia brasileira. O setor têxtil-vestuário, assim como outros setores, ficou exposto aos reflexos da abertura da economia ao mercado externo, na qual houve redução das alíquotas de importação, aliada à supervalorização da taxa de câmbio, em meados de 1994.

Esses fatores, que favoreceram as importações, prejudicaram fortemente o produto nacional. Posteriormente, a crise do sudeste asiático exigiu, do governo brasileiro, o aumento da tributação e altas taxas de juros, deflagrando o crescimento da inadimplência de créditos das pessoas físicas e jurídicas. Ao mesmo tempo, o consumidor se retraiu e a produção arrefeceu (FARIA, 1998).

Ao analisar o desenvolvimento da indústria têxtil sobre os impactos da abertura comercial deste mesmo período, nota-se a ocorrência de um forte quadro de mudança estrutural, com aprofundamento do processo de desindustrialização, forte substituição de insumos locais por importados, fechamento de linhas de produção e de unidades fabris inteiras.

As dificuldades enfrentadas pela indústria têxtil, ao longo das últimas duas décadas, são significativas. No período entre 1990 e 1999, houve uma forte redução no número de estabelecimentos têxteis. O número de unidades produtoras de fios, tecidos e de seus produtos acabados reduziu-se consideravelmente, evidenciando a magnitude do processo de ajustamento do setor, principalmente após 1994.

Mariano (1999) afirma que a crise começou a reverter nos últimos anos da década de 90, quando parte das empresas já haviam concluído seus processos de mudança e reestruturação e quando o governo brasileiro, pressionado pelo desaquecimento da economia e pela perda de credibilidade internacional, mudou sua política monetária, desvalorizando o real frente ao dólar e adotando uma política de câmbio flutuante. Nesse novo contexto, as importações de produtos manufaturados diminuíram, repercutindo positivamente na produção de muitas tecelagens e malharias que retomaram sua produção.

Silva (1998) aponta as principais estratégias competitivas para empresas de confecção de vestuário, como segue abaixo:

- ✓ especialização na fabricação de uma família de produtos com relativa variação de modelos, baseados em uma matéria-prima específica;
- ✓ diversificação de modelos e matérias-primas de um conjunto de produtos com médio conteúdo de moda, baseados, por exemplo, em coleções;
- ✓ produtos com alto conteúdo de moda com ênfase no estilismo e modelagem, fabricados em pouca quantidade (moda fina feminina); e
- ✓ produtos nacionais com baixa influência da moda e pouca variação de modelo (uniformes).

As facilidades que a indústria de confecção do vestuário brasileira tem em decorrência da disponibilidade interna de recursos (matéria-prima, máquinas e equipamentos e mão-de-obra) e dos relativos baixos salários pagos à mão-de-obra, não são suficientes para garantir alto nível de competitividade internacional, sendo que o atraso tecnológico se constitui no principal entrave, juntamente com a inexpressividade de inovações organizacionais.

Ao observar o processo de industrialização da confecção de vestuário, desde os primórdios até a utilização de máquinas automatizadas, constata-se que o setor evoluiu no

aprimoramentos e na diversificação de tecidos, de alta qualidade e resistência. Cada vez mais, as empresas de confecção de vestuário vêm buscando atender às necessidades do homem moderno, utilizando tecnologia atualizada, mão-de-obra especializada e qualidade e criatividade nos produtos.

4.2 Caracterização da Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais CONFIAR

A Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais - CONFIAR é uma cooperativa de costura que tem sua sede administrativa localizada no município de Biguaçu – Santa Catarina.

Em 1998, surgiu a idéia de formar uma cooperativa a partir de um curso promovido por profissionais da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC intitulado “Formação de Agentes Comunitários de Apoio a Empreendimentos Produtivos”, que teve como público-alvo lideranças comunitárias da região da Grande Florianópolis. Neste curso, foram abordados aspectos relacionados às possibilidades e dificuldades inerentes à problemática da geração de trabalho e renda em coletivos sociais carentes das condições mínimas de cidadania.

Com a mudança de governo, no ano de 2001, a nova Administração Pública Municipal, ao assumir o Executivo Municipal, propôs o desenvolvimento do “Programa Berçário de Empreendimentos Produtivos Populares e Solidários para Biguaçu”, dessa forma, foi possível a concretização da cooperativa.

A CONFIAR trata-se de um projeto proposto pela União de Associação de Moradores de Bairros de Biguaçu (UAMBB), Conselho Municipal de Trabalho e Emprego

de Biguaçu, Promotoria Pública do Município, apoiadores solidários, vários profissionais em confecções e por fim, pessoas que pretendem se capacitar na atividade dessa organização produtiva.

A União de Associação de Moradores de Bairros de Biguaçu (UAMBB) é o órgão representativo das Associações de Moradores de Bairro de Biguaçu. Caracteriza-se como uma Organização da Sociedade Civil, sem fins lucrativos, que visa o desenvolvimento social do município, exigindo ações do Poder Executivo em prol da sociedade, no sentido de requerer iniciativas públicas e bens coletivos.

A UAMBB possui alguns projetos em andamento, como segue abaixo:

- ✓ ciclo de palestras: projeto de capacitação das lideranças comunitárias das Associações de Moradores de Biguaçu.
- ✓ programa Berçário de Empreendimentos Produtivos Populares e Solidários para Biguaçu: apoio ao programa desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Biguaçu, cujo principal objetivo é a geração de trabalho e renda para o município e a formação de grupos de produção e em especial de cooperativas.
- ✓ pró-pavimentação: projeto de financiamento a fundo perdido para pavimentação das ruas de Biguaçu.
- ✓ agenda 21: o Fórum da Agenda 21 Local é a instância máxima de deliberação das entidades da sociedade que visam definir políticas públicas compatíveis com os princípios do desenvolvimento sustentável.
- ✓ participação no Fórum de discussão sobre os resíduos sólidos do município de Biguaçu: participação na elaboração do Estatuto da Cidade e do Plano Diretor.
- ✓ representação no Conselho Municipal de Trabalho e Emprego de Biguaçu.

O Programa “Berçário de Empreendimentos Produtivos Populares e Solidários de Biguaçu” trata-se de um projeto desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Biguaçu,

através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo, cujo principal objetivo é a geração de trabalho e renda para o município, através do apoio organizacional a formação de grupos de produção e em especial de cooperativas.

Dentre os projetos previstos pelo programa, estão em desenvolvimento os seguintes:

- ✓ educação ocupacional profissional nas áreas da modelagem e estilismo e das confecções industriais e artesanais.
- ✓ reciclagem do resíduo orgânico municipal para fins de aproveitamento em ciclos produtivos (em elaboração).
- ✓ implantação de um ciclo econômico de ervas bio ativas em Biguaçu (em elaboração).

Mesmo não tendo a capacitação técnica necessária e os equipamentos de produção suficientes, a cooperativa foi fundada no dia 25 de junho de 2002, com a participação de 22 (vinte duas) cooperadas. Os equipamentos utilizados pertenciam à antiga microempresária e atual presidente da cooperativa, também proprietária da sede da cooperativa¹⁸. Atualmente, é descontado um percentual da retirada das cooperadas para aquisição das máquinas e equipamentos. Contudo, no período de coleta de dados para esta pesquisa, estavam trabalhando na produção apenas 06 (seis) cooperadas.

Muitas questões relevantes influenciaram o destino da cooperativa. A maneira como vinha se realizando a administração da organização, sem um planejamento adequado e de forma não totalmente democrática, além dos problemas de relações interpessoais, ocasionaram a desistência de algumas cooperadas, impossibilitando a continuidade da cooperativa. Algumas cooperadas desistiram porque consideravam muito lento o processo

¹⁸ A presidente da cooperativa possuía uma microempresa na área de costura em São Paulo. A sede da cooperativa é cedida pela presidente, ou seja, não é necessário pagar aluguel, mas o grupo pretende procurar uma nova sede.

de crescimento da cooperativa, tinham que se sacrificar e, ainda por cima, não tinham retorno financeiro imediato.

Para entrar numa cooperativa é preciso aceitar trabalhar dentro de um coletivo, seguindo o que for decidido coletivamente e defender os princípios do cooperativismo, ou seja, aceitar a solidariedade mútua e a gestão democrática e competente. Naturalmente, *“todo cooperado tem que assumir responsabilidades, onde existem direitos e deveres”*, na opinião da entrevistada 06.

Como decorrência dos problemas apresentados, surgiu a necessidade de reestruturar a cooperativa, então, buscou-se alternativas de capacitação de novas pessoas para dar continuidade as atividades da organização.

Foi, então que, no início deste ano, a organização não governamental - ONG AquiMATE VITASOL, que presta assessoria para a cooperativa, enviou um projeto para a Ação Social Arquidiocesana – ASA, solicitando o auxílio financeiro para realização de cursos de capacitação para entrada de novos cooperados na produção. A primeira etapa do projeto foi aprovada, possibilitando um projeto de capacitação de 120 horas, dividido em 100 horas de corte e costura e 20 horas de relações interpessoais.

Na época da pesquisa de campo, haviam 22 (vinte e duas) alunas participando do curso de capacitação oferecido pela Ação Social Arquidiocesana – ASA e ministrado pela presidente da cooperativa que é a pessoa com maior experiência na área de corte e costura. *“Após o término do curso, provavelmente meados do segundo semestre deste ano, será avaliado o potencial de cada uma, algumas estarão capacitadas o suficiente para participar da cooperativa, outras não”*, segundo a entrevistada 06.

Havia um projeto de capacitação de 1400 (mil e quatrocentas) horas para 30 (trinta) pessoas, incluindo a confecção industrial e artesanal, modelagem e estilismo, além da preparação para a organização administrativa e a habilitação para o relacionamento

interpessoal. Este curso foi aprovado em Fórum Municipal para adquirir verbas do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT através do SINE, no entanto a verba não foi repassada, inviabilizando o projeto.

O projeto previa, ao final dos cursos, o pedido de financiamento à Caixa Econômica Federal para a aquisição de meios de produção, equipamentos e insumos para a Cooperativa. Como os cursos não foram ministrados, não houve o pedido de financiamento e as máquinas não foram adquiridas.

Os principais objetivos da CONFIAR, de acordo com o estatuto social (2002), são os seguintes:

- a) atender às demandas de facções das principais marcas (grifes) atuantes no mercado.
- b) atender às demandas de confecções de uniformes, para a indústria, o comércio, os serviços e eventos (receptionistas) de diversas naturezas.
- c) atender às demandas de confecções de fantasias de carnaval para escolas de samba.
- d) desenvolver serviços técnicos de estilismo, modelagem, corte e peça-piloto para a indústria de confecção.
- e) desenvolver mostruário próprio de roupas sazonais e de cama-mesa-banho, para lojas, boutiques e venda direta ao consumidor.
- f) desenvolver mostruário próprio de roupas sob medida, visando atender demandas individuais.
- g) desenvolver mostruário próprio de roupas típicas (casamentos, figurino de teatro, festas religiosas), para lojas, boutiques e venda direta ao consumidor.
- h) desenvolver mostruário próprio de artesanatos, arranjos, acessórios e decoração (bijuterias, bordados, tricô, crochê, bilro, pinturas, molduras, cortinas, capa de colchão, almofadas, travesseiros, fantoches, embalagens, bolsas, chapéus, cintos, bonecas, colchas de retalhos, mosaicos, dentre outros), para lojas, boutiques e venda direta ao consumidor.

As cooperadas estão capacitadas para produzir diferentes bens e serviços e atender diferentes setores, são eles:

- ✓ atendimento a demandas personalizadas desde a elaboração do modelo até a confecção da peça (design de moda);
- ✓ atendimento a demandas industriais próprias desde a confecção do modelo, passando pela peça-piloto, até a confecção seriada;
- ✓ atendimento a demandas industriais desde o corte do tecido até a produção seriada;
- ✓ atendimento a facções variadas em estilo, modelo e tecido;
- ✓ a CONFIAR está apta tecnicamente a trabalhar em tecidos de diversas naturezas (sedas, lycra, suplex, gabardine, malha, dentre outras).

No início da coleta de dados, verificou-se os aspectos relacionados à forma de gestão, ao processo produtivo e ao produto final relacionados à expressão da criatividade, através de observação pessoal direta, diário de campo e conversas informais.

No futuro, segundo o *folder* da cooperativa, a CONFIAR pretende alcançar as seguintes metas: obtenção de sede própria; obtenção de infra-estrutura de maquinário, de equipamentos, de instrumentos, de acessórios e de matéria-prima; formação de um capital de giro básico; formação de uma rede de demanda de serviços e de produtos; consolidação do nome da cooperativa, inclusive com a própria grife, em relação a este último item, a cooperativa encomendou e está aguardando a entrega das etiquetas, desta maneira poderão comercializar seus produtos com mais facilidade.

Dessa forma, em função das informações obtidas, constata-se que a Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais de Biguaçu – CONFIAR está inserida num contexto de desemprego conjuntural e estrutural, apresentando-se como alternativa às pessoas que buscam um trabalho digno como forma de sobrevivência, realizado de maneira mais justa e

igualitária, comparativamente a outras opções de trabalho em organizações com formas de gestão tradicional.

Com dois anos recém completados, a cooperativa vem enfrentando muitos problemas relacionados à gestão e ao aspecto econômico-financeiro, o que dificulta o seu desenvolvimento. Porém, a cooperativa tem sobrevivido e acredita-se, que ao final do curso de capacitação oferecido pela ASA, consiga-se formar costureiras competentes tecnicamente e conscientes das práticas cooperativistas.

4.3 A Expressão da Criatividade no Processo e no Produto na Cooperativa CONFIAR

Conforme os procedimentos metodológicos definidos para o estudo, as categorias de análise foram agrupadas em: cooperativa autogerida, criatividade, processo criativo e produto criativo.

Na dimensão cooperativa autogerida foi verificado como se manifestaram, na organização estudada, características de autogestão. Para isso, analisaram-se elementos como participação e tomada de decisão, autonomia e controle e sistema de remuneração (distribuição dos lucros).

Utilizou-se a dimensão criatividade para averiguar a interpretação da criatividade na visão das cooperadas, como também suas características pessoais e o ambiente organizacional.

Na dimensão processo criativo foram conferidos os principais elementos facilitadores e inibidores do ambiente organizacional quanto à expressão da criatividade,

tais como: ambiente físico, relações interpessoais, recursos materiais, autonomia, questões organizacionais e capacitação e desenvolvimento.

A dimensão produto criativo refere-se diretamente aos produtos industrializados na cooperativa, levando em conta sua originalidade / novidade, atratividade / elegância e utilidade /valor de uso.

Com base nas observações, na análise documental, no diário de campo e nas entrevistas semi-estruturadas, apresenta-se a seguir a avaliação dos principais resultados encontrados através da coleta, análise e interpretação dos dados, conforme as categorias de análise determinadas.

4.3.1 Características Autogestionárias Presentes na Cooperativa CONFIAR

A autogestão é um modelo administrativo na qual as decisões e o controle da empresa são exercidos pelos trabalhadores. As decisões sobre metas de produção, salários, políticas de investimento e modernização, política de pessoal, mercado, dentre outras, são tomadas coletivamente, de forma democrática.

A autogestão representa a busca de soluções coletivas para problemas sociais, em meio à crise industrial e ao desemprego, por meio do controle das empresas. É a participação direta e inteligente do coletivo nas tomadas de decisões e no poder da organização.

Acredita-se que o modelo efetivo de autogestão pode buscar vários objetivos, como por exemplo:

1. amenizar o problema social: devido à reestruturação industrial e a recessão econômica, milhares de empregos foram eliminados nos últimos anos. O objetivo social primordial da autogestão é recuperar e manter o emprego. Conseqüentemente, este objetivo não significa "fazer caridade" e sim, buscar o compromisso das pessoas em relação a um trabalho digno de inteligência coletiva/social.
2. mostrar a inteligência e a capacidade dos trabalhadores: a autogestão vem mostrar que os trabalhadores são capazes e têm competência para administrar suas organizações com transparência, democracia e responsabilidade, usando como base o processo democrático e de tomada de decisão coletiva.

Desse modo, percebe-se que a cooperativa CONFIAR enquadra-se nestes dois objetivos que podem caracterizar a autogestão. A CONFIAR, no momento, proporciona trabalho para apenas seis pessoas, porém, no futuro, após a formação e capacitação de novas cooperadas, proporcionará trabalho à muitas pessoas, capazes de aprender e desenvolver suas habilidades de uma maneira digna e justa, através da criação de produtos viáveis no mercado, além da autonomia e participação dos trabalhadores na tomada de decisões.

Uma das cooperadas entrevistadas (ENTREVISTADA 05) destaca a diferença entre trabalhar em uma organização tradicional e em uma autogerida

nas organizações tradicionais sempre existe a garantia do salário no fim do mês e não é preciso pagar as contas da organização. Na cooperativa é necessário se envolver com os problemas e resolvê-los com as outras cooperadas, além de nunca saber se vai tirar algum dinheiro.

Quando questionada se prefere trabalhar numa organização autogerida, como a cooperativa, a mesma entrevistada é sincera dizendo que não sabe responder e completa: *“às vezes é melhor aqui, às vezes não”*. Já a entrevistada 08 garante que é melhor trabalhar numa organização autogerida, pois *“não tem patrão para mandar e estou cansada de ser*

mandada a vida toda”, esta cooperada sempre trabalhou como faxineira em casa de família.

A entrevistada 07 está fazendo o curso de capacitação, não é cooperada ainda, mas já percebe a diferença entre as organizações tradicionais e as autogeridas

quando se é empregado a visão é outra, a preocupação é apenas com o lucro, não se tem consciência que tudo gera despesa. Aqui, antes de usar a linha, o tecido, qualquer tipo de material, é necessário pensar para utilizar tudo da melhor forma para que não haja desperdício.

O entrevistado 09, proprietário de um *box* no camelódromo, que está alugado atualmente, coloca que lá ele era dono e na cooperativa também continua sendo. *“No camelô um rouba cliente do outro, aqui existe união, todos se ajudam, pois quando elas lucram, eu também lucro”*.

A maioria das entrevistadas não soube conceituar autogestão, mas todas elas reconhecem que já ouviram falar. Prova disso, são as palestras ministradas pela Ação Social Arquidiocesana - ASA uma vez por semana, durante o curso de capacitação, na qual são discutidos temas como relações interpessoais, além do esclarecimento de como funciona o sistema cooperativo. No período da coleta de dados, durante estas reuniões, o coordenador do curso juntamente com as cooperadas estavam reformulando o estatuto.

Grande parte das cooperadas apresentaram dificuldade em expressar o significado de autogestão, e muitas delas sequer conseguiram explicar. Surgiram as seguintes respostas

Não me lembro agora (ENTREVISTADA 01)

Não sei (ENTREVISTADA 03)

Quando a gente consegue gerenciar a organização (ENTREVISTADA 06)

Trabalhar com Economia Solidária, Terceiro Setor (ENTREVISTADA 07)

Já foi explicado...mas não lembro (ENTREVISTADA 08)

Porém, após o esclarecimento da pesquisadora, todas elas não tiveram dúvidas em confirmar que a cooperativa CONFIAR é autogerida. *“Todo mundo é igual, o trabalho é igual, não tem cobrança”* (ENTREVISTADA 03).

A autogestão está *“intimamente ligada com a participação, a liberdade e a autonomia (...) . É a administração do empreendimento por todos os associados, em que a propriedade dos meios de produção é de todos e o controle também é feito por todos, com participação plena, em todos os níveis: operacional, tático e estratégico”*, conforme entrevistada 11.

A entrevistada 05, que antes de entrar para cooperativa trabalhava em casa produzindo blusas de tricô, foi uma das únicas cooperadas que conseguiu apresentar uma definição mais clara sobre o conceito de autogestão: *“é o grupo quem manda, não tem patrão. (...) aqui todos dão opinião, quando acham que alguém está ‘mandando’, conversam com esta pessoa para resolver a situação”*.

O entrevistado 10 coloca que utiliza um conceito de autogestão um pouco diferente do defendido pela literatura. Para ele, a autogestão apresenta um conjunto de variáveis básicas, como segue

- ✓ os produtores se organizam a partir da identificação de suas capacidades ocupacionais produtivas e dos potenciais de consumo em seu entorno.
- ✓ os sistemas produtivos que buscam se caracterizar como “sistemas autogestionários” têm como objetivo maior a autogestão da comunidade em seu entorno, ou seja, na qual eles estão inseridos.
- ✓ os sistemas produtivos são estruturados a partir de princípios éticos, morais, democráticos, participativos, transparentes, tendo como centro de todas as discussões a valorização do trabalho, a qualificação profissional produtiva de seus membros, tanto em qualidade quanto em quantidade, a qualificação organizacional produtiva e administrativa de

seus membros e, a qualificação adequada, de seus membros, para o trato das questões associadas às relações interpessoais presentes em sistemas produtivos coletivos.

De certa maneira, as deficiências das organizações autogeridas são semelhantes às das micro, pequena e média empresas: crédito de capital, treinamento de mão-de-obra, capital de giro e formação gerencial, entre outras dificuldades.

No caso das organizações autogeridas ainda se agregam problemas graves de gerenciamento da participação e na gestão e comprometimento dos cooperados. “A autogestão exige consciência política e exige também competência técnica e organizacional” (MOTTA, 1987, p.30).

A falta de capital de giro e a formação gerencial são os maiores problemas observados na CONFIAR, com isso, percebe-se que o futuro da organização está em parte comprometido. A entrevistada 07 coloca que *“a gestão e o dinheiro são os maiores problemas para a cooperativa, falta informação nesse sentido”*.

O treinamento de mão-de-obra acontece através do curso de capacitação com as alunas novas. As cooperadas atuais participarão do curso nos módulos mais avançados, pois elas já dominam as técnicas ensinadas na fase inicial do curso. Os cursos de capacitação deveriam ocorrer com maior frequência em todos os níveis. Neste aspecto, Carr (1997) destaca que as organizações criativas promovem treinamento constante além de integrarem o treinamento com as operações vigentes.

Na cooperativa CONFIAR não existe divisão do trabalho, todas fazem todos os serviços e ajudam uma às outras como podem. A presidente realiza os mesmos serviços que as demais cooperadas, porém é a única capacitada para o corte, por isso, muitas vezes, fica sobrecarregada e não consegue cortar todo o material necessário. Outro fator que atrasa a produção é a diversificação, segundo a entrevistada 06. Assim, percebe-se a

necessidade urgente de no mínimo mais uma pessoa capacitada para o corte, desse modo, haveria uma aceleração na produção.

Por fim, para melhor compreensão da categoria de análise “cooperativa autogerida”, é verificado, a seguir, seus respectivos indicadores: participação e tomada de decisão, autonomia e controle e distribuição dos lucros (sistema de remuneração).

1) Participação e Tomada de Decisão

Os modelos e ideais de participação estão firmemente ancoradas em idéias muito antigas, que remontam ao socialismo utópico do século XIX, advindos de propostas baseadas em concepções de cooperativismo, de autogestão e sistemas de coordenação.

Participação não deve ser só considerada apenas como “colaborar” ou aderir a um processo. Corrêa, Pimenta (1999) afirmam que a participação hoje não reabilita a “comunidade de produtores”, mas propõe “novos grupos” que se constroem diferentemente, segundo novas formas de cooperação e sociabilidade no trabalho¹⁹.

No ambiente de trabalho, as classes dominadas devem utilizar a participação como um meio de se educarem em questões mais amplas da organização e da economia, para a liderança de uma sociedade socialista (GRAMSCI *apud* NINEIT, 2000).

A entrevistada 06 acredita que a CONFIAR é autogerida, pois todas as cooperadas possuem autonomia, ou seja, “*todos tomam decisão e tem sua própria opinião*” e a organização “*sabe o que quer, sabe o que fazer*”, porém, falta um direcionamento mais centrado.

¹⁹ Esta concepção de participação está associada ao que Guimarães (1995) denomina “estratégia gerencialista”, onde a participação é vista como um meio para as organizações atingirem os resultados (lucros).

Com o método de organização baseado na participação de todos e na divisão de responsabilidades, os problemas de disciplina na cooperativa CONFIAR são sempre resolvidos coletivamente, *“todos dão sua opinião”*, esclarece a entrevistada 05. *“Quando ocorrem as naturais disputas de poder, o grupo se reúne para estabelecer a ordem e a democracia no processo”*, complementa a mesma entrevistada.

A administração da cooperativa é participativa²⁰ e democrática, todas as cooperadas têm o direito de opinião e voto. As decisões mais importantes como a entrada ou saída de sócios, fechamento de contrato, são votadas em assembleias. Já as decisões rotineiras, como compra de tecido, são decididas no momento, na própria cooperativa, com as pessoas que estiverem presentes.

As cooperadas comentaram nas entrevistas que participam do processo decisório efetivamente, mas, como pôde-se perceber na prática, a Diretoria, composta pela Presidente, Vice-Presidente e Secretária, geralmente, coloca-se à frente dos problemas, isto deve-se por questões culturais e organizacionais que ainda estão muito arraigadas nas pessoas e, também, pelo fato destas pessoas serem mais comunicativas e capacitadas para estas funções.

Para a entrevistada 06, a *“maior parte das atividades da administração é feita pela Diretoria”*, composta pela Presidente, Vice-Presidente e Secretária. Entretanto, *“todas as cooperadas participam das decisões, pois acontecem reuniões freqüentemente”*.

Nota-se que, em algumas situações, ainda existe uma certa dificuldade para cada cooperada participar ativamente de todos os momentos importantes, e que possa, em

²⁰ Pateman (1992) distingue a participação em parcial e plena. A participação parcial ocorre nas situações em que os trabalhadores podem influenciar as decisões, mas a prerrogativa da decisão final permanece com a administração. O poder e o controle sobre a decisão final continua com a direção da empresa. Por sua vez, a participação plena acontece quando cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final da decisão. “Neste tipo de situação, não existem dois lados com poderes desiguais de decisão, mas um grupo de indivíduos com poderes iguais para decidir”. (PATEMAN, 1992, P.98 *apud* GUIMARÃES, 1995).

igualdade com os demais, assumir os encaminhamentos necessários e participar efetivamente do processo decisório interno do grupo.

Das cooperadas ativas, a maioria participa de todas as reuniões e assembléias. Sentem-se livres para opinar e fazer propostas para melhoria da cooperativa, sem constrangimento e inibições.

Apesar dos esforços, é ainda notório, o fato de algumas se destacarem e sobressaírem em relação ao conjunto, assumindo posições e funções relevantes e, com isso, passando naturalmente a exercer maior influência no grupo.

Como foi dito, é natural que algumas pessoas se sobressaíam no grupo. No caso da CONFIAR, a Diretoria assume este papel de forma não totalmente democrática, mas com alguns vestígios autoritários, presentes nas organizações tradicionais. Quase todas as entrevistadas colocam que a administração da cooperativa é feita pela diretoria, porém não reclamam da falta de participação, pois *“sempre que tem que ser tomada alguma decisão, todas as cooperadas são consultadas”* (ENTREVISTADA 05).

Segundo Senge (1997), a visão tradicional de líderes está relacionada as pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, e que energizam as equipes. Para tanto, é preciso que o líder seja empreendedor, ousado, assumindo riscos, que tenha capacidade de mobilização, inovador, criativo, comunicativo, que estimule a participação dos membros da organização promovendo um ambiente de trabalho participativo, favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão.

Em organizações com autogestão todos os participantes podem se tornar tanto líderes como membros, pois todos os membros serão igualmente competentes para assumirem qualquer um desses papéis. A única condição para ser um líder é que ele (a) represente o interesse social do grupo como um todo (CARVALHO, 1983). Isto pode ser

percebido na CONFIAR, onde os líderes são representados pela diretoria que toma as decisões que o grupo determina.

A entrevistada 11 acredita que a CONFIAR “*ainda reproduz relações e práticas de uma organização heterogerida, pois existe relações de poder dentro da cooperativa*”. No entanto, completa que

existe solidariedade e força de vontade no que se refere à participação de todos, e com a capacitação que estão tendo, acredito que muitos dos fatores que inibiam essa transformação das relações no trabalho poderão ser transformados, principalmente no que se refere à relação dos associados como “empregados” da cooperativa.

Mesmo sabendo da importância e da necessidade de todas as pessoas engajadas na cooperativa participarem e assumirem o processo de controle do grupo (dinheiro, chaves, documentos, compras etc), na prática, na maioria das vezes, essas coisas acabam ficando concentrada nas mãos de poucos.

A participação dos trabalhadores na tomada de decisão permite que a organização responda rapidamente às contingências, além da motivação dos trabalhadores por satisfazer sua necessidade de realizar um trabalho significativo para si mesmos e para a organização.

A abertura a opiniões, o acesso à informações decisórias e a participação dos empregados na tomada de decisão são alguns dos indicadores de um processo decisório democrático. Diversos autores enfatizam a relação que existe entre a criatividade e ambientes de trabalho democráticos (ALENCAR, 1996; WESCHLER, 1998).

De acordo com Alencar (1996), a participação dos empregados no processo de tomada de decisão e na solução de problemas da organização são características que favorecem à criatividade.

Carvalho (1983, p. 09) questiona “até que ponto as pessoas de uma organização social participam das tomadas de decisão e controlam os líderes de suas organizações?”.

Conclui-se, que a participação das cooperadas não é totalmente efetiva, porém tomam decisão sempre que possível e quando estão presentes. As cooperadas, enquanto proprietárias e usuárias da cooperativa têm a obrigação de manterem-se ativas e participativas, caso contrário perdem a credibilidade para opinar sobre o destino da organização.

2) Autonomia e Controle

Dentro do contexto da pesquisa, a autonomia²¹ pode ser definida como o grau em que se dá aos funcionários a liberdade para inovar. Todas as entrevistadas, sem nenhuma exceção, colocaram que possuem bastante liberdade e autonomia e que não existe nenhum tipo de pressão e controle. Porém, *“quando a roupa é feita sob encomenda não tem como modificar, tem que fazer como a pessoa pediu”*, relata a entrevistada 07. *“Quando crio algo novo, gosto de consultar minhas colegas para ter mais segurança”*, coloca a entrevistada 03.

A autonomia tem como centro o princípio da livre determinação do indivíduo, de um grupo específico ou de um conjunto político maior. Entende-se aqui sua concepção segundo a filosofia kantiana, que remete à condição de o sujeito determinar-se por si mesmo, segundo suas próprias leis, não como capacidade de agir segundo a lei, mas de se definir a própria lei (CATTANI, 2002).

Em relação a autonomia ligada ao processo produtivo e organizacional, fica claro que existe autonomia no processo produtivo, mas não em relação à organização. Todas as

²¹ No entender de Piaget ser autônomo significa estar apto a cooperativamente construir o sistema de regras morais e operatórias necessárias à manutenção de relações permeadas pelo respeito mútuo. Piaget caracterizava autonomia como a capacidade de coordenação de diferentes perspectivas sociais com o pressuposto do respeito recíproco (FLAVVELL. John H. **A psicologia do desenvolvimento de Jean Piaget**. São Paulo : Pioneira, 1992.

cooperadas entendem como funciona o processo de produção, têm liberdade suficiente para executar suas tarefas, entretanto, falta conhecimento na área administrativa, o que dificulta a tomada de decisão e a comunicação dentro da organização.

A limitação financeira parece influenciar diretamente a autonomia das tarefas desenvolvidas pelos membros da CONFIAR. As cooperadas, como já foi dito, possuem autonomia suficiente para tomar qualquer decisão, porém esta autonomia se restringe em razão da falta de recursos financeiros. Se a cooperativa tivesse um maior capital de giro, poderia investir mais em matéria-prima.

O incentivo à autonomia contribui para despertar a criatividade, além de facilitar a avaliação das potencialidades e riscos das novas idéias. As organizações que possuem um alto grau de flexibilidade em suas estruturas administrativas, permitem a livre circulação de idéias, encorajando os indivíduos.

Nas organizações tradicionais é comum o controle exercido por uma pessoa ou sob forma de regras e procedimentos, já nas organizações autogeridas o controle deve ser ausente e as regras e procedimentos devem existir apenas para orientar às tarefas a serem executadas. Na CONFIAR não existe um controle rígido em relação as tarefas, as cooperadas estão conscientes de suas responsabilidades e sabem que as retiradas são feitas de acordo com a produção.

Conforme De Bono (1994), o controle é o oposto da liberdade, sendo difícil desfrutar liberdade sem controle. O autor completa que é impossível o uso simultâneo de controle e criatividade, e ainda sugere que ambos sejam desenvolvidos de maneira alternada.

Após esta análise, constata-se que na cooperativa CONFIAR, a autonomia existe dentro da realidade da organização. As cooperadas têm total liberdade para executar suas

tarefas, porém a falta de recursos financeiros dificulta a criação, além da ausência de conhecimento gerencial. Um ponto positivo é a inexistência do controle sobre o trabalho.

3) Sistema de Remuneração

Não é fácil escolher um sistema de remuneração adequado. Qualquer tipo de organização, independente da forma de gestão, precisa ter bem claro a sua escolha na forma de remuneração.

O sistema de remuneração da CONFIAR é feito de acordo com a produção. Existe apenas uma cooperada capacitada para cortar, então, esta é remunerada pelas peças cortadas. Há uma cooperada que trabalha apenas no período matutino, esta recebe por produção, ou seja, ela anota num caderno de controle o número de peças produzidas por dia. As outras quatro cooperadas, como têm o mesmo ritmo de produção, em comum acordo, decidiram somar o que as quatro produzem, para então, dividirem o total da produção. Essa forma, contempla o princípio da remuneração (divisão dos resultados) de forma igualitária, um pressuposto das organizações autogeridas.

As cooperadas atuais decidiram que as futuras cooperadas irão receber de acordo com a produção, porém, quando houver sobras, será descontado 10% da retirada para cobrir as quotas-partes. Já as cooperadas atuais, como não pagaram as quotas-partes para se associarem à cooperativa, estão comprando, aos poucos, as máquinas e equipamentos da organização.

Percebe-se que o sistema de remuneração na CONFIAR funciona de uma maneira justa e transparente. A remuneração é baseada na produção, cada uma recebendo da maneira que foi anteriormente combinado. *“Acho justo a maneira de como recebemos nossos salários”*, comenta a entrevistada 03.

O problema deste tipo de remuneração, é que a cooperada nunca sabe quanto será seu salário no fim de cada mês. Depende totalmente da demanda: se a demanda for baixa, conseqüentemente a produção também será, o que acarreta um lucro e um salário pequeno, e vice-versa.

A adoção da cooperativa pode gerar problemas de adesão aos trabalhadores à autogestão. Para os trabalhadores, a convivência com esta nova realidade é penosa, principalmente porque a remuneração é variável, geralmente, de acordo com a produção. Porém, nem sempre há sobras (lucros), e quando há, são divididas entre as cooperadas, como foi explicada anteriormente. Às vezes, existe uma necessidade de utilizar as sobras para investir em algum equipamento ou comprar alguma matéria-prima. Assim sendo, percebe-se que o sistema de remuneração da cooperativa estudada enquadra-se dentro do que o sistema cooperativista propõe.

Conforme comentado pela maioria das cooperadas, o capital de giro ainda é o maior problema e o mais difícil de ser solucionado. Às vezes, precisam investir do próprio dinheiro, o que para elas é um fato bastante desmotivador.

Os dados coletados possibilitaram concluir que a cooperativa CONFIAR apresenta as seguintes características de uma organização autogerida:

- ✓ todos os trabalhadores são cooperados e não há terceirização das atividades;
- ✓ os meios de produção estão sendo adquiridos pelos trabalhadores de forma coletiva;
- ✓ as decisões são tomadas coletivamente em assembléias ou reuniões com ampla participação;
- ✓ os trabalhadores possuem relativa autonomia para realizar suas funções;
- ✓ existe democracia interna;
- ✓ pouca variação entre as remunerações que são distribuídas conforme a produção ou dividido igualmente, no caso da maioria das cooperadas.

Entretanto, como esta é uma organização inserida em um contexto competitivo característico do sistema capitalista, a CONFIAR enfrenta uma série de dificuldades desde sua constituição. As maiores dificuldades são: não possuir sede própria; a própria legislação em vigor não favorece empreendimentos desta natureza, como também, não privilegia a forma jurídica de constituição – cooperativa e a falta de capital de giro.

4.3.2 A Expressão da Criatividade na Cooperativa CONFIAR

Neste momento, busca-se apresentar algumas interpretações sobre criatividade obtidas junto aos entrevistados e que contribuem para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

Compreender o significado da criatividade na visão das cooperadas não foi uma tarefa tão difícil, pois a maioria delas tinha praticamente a mesma interpretação do tema: criar algo novo. No mesmo sentido, Alencar (1996, p. 15) entende criatividade como “todo o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo.”

Na visão da entrevistada 06, ser criativo “*é tomar iniciativa, ir à luta*”. Também define a criatividade como a “*criação do seu estilo de vida e a maneira de trabalhar*”. A entrevistada se considera uma pessoa criativa, mas não sabe explicar o porquê; a mesma sensação aconteceu com as outras cooperadas. As entrevistadas 01 e 02 definem a criatividade relacionada com a pessoa que tem o dom para criar.

Para Hesketh (1983) a criatividade é o processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência. A

entrevistada 04 também associa a criatividade à inteligência e coloca que, criatividade é *“inventar, criar coisas novas e ter boa inteligência”*.

A relação biunívoca entre inteligência e criatividade ainda é um assunto polêmico. Há pesquisas psicológicas que não confirmam esta relação e têm sido o objeto de estudo e análise de diversos autores como Amabile (1998) e Wechsler (1998). É possível verificar que o processo intelectual é extremamente complexo e é muito mais amplo do que aquele considerado nos testes de inteligência.

Além da inteligência, Schleder (1999) elenca algumas outras características importantes da personalidade criativa com base na literatura, tais como, sensibilidade, flexibilidade, curiosidade, interesses, humor, empatia, autoconfiança, autonomia, tolerância, agressividade e segurança, originalidade, capacidade de transformação, capacidade de organização coerente, capacidade de elaboração e persistência, abertura, independência, iniciativa, autocontrole, autodisciplina e perseverança.

As características da pessoa criativa, destacados por Kneller (1978), são a fluência, capacidade de produzir mais idéias que o comum; a flexibilidade, tentar variadas abordagens; a originalidade, produzir o raro, incomum e de maneira não costumeira; e a elaboração, realização criativa.

Apesar dos depoimentos do grupo indicarem um inegável crescimento da cooperação e do espírito comunitário, há consciência das participantes quanto às dificuldades de superação de valores individualistas tradicionais. Porém, através das entrevistas e as visitas no local, foi percebido que as cooperadas estão no caminho certo e esta consciência indica um compromisso que elas têm com a transformação em direção a uma sociedade mais solidária.

Alencar (1995) afirma que é muito importante o grau de autoconfiança para o desenvolvimento da expressão da criatividade. Para a autora, o grau de autoconfiança pode

afetar todas as áreas da personalidade criativa podendo tanto inibir como estimular seu próprio potencial.

Percebe-se que, na cooperativa CONFIAR, o grau de autoconfiança é baixo em 50% das cooperadas, isto é revelado quando são questionadas quanto a sua liberdade para criar, muitas colocam que possuem autonomia, mas quando inventam algo diferente sempre perguntam a opinião de suas colegas, mostrando um certo grau de insegurança. Como também foi notado no momento que a pesquisadora iniciou a aplicação das entrevistas: *“não sei responder essas coisas não”*, disse a entrevistada 02.

O curso de capacitação em costura que está acontecendo na CONFIAR é muito importante, porque desta maneira as alunas vão se familiarizando com a cooperativa, entendendo como a organização funciona e também se cria um vínculo de ajuda mútua entre as cooperadas, formando uma equipe integrada e coesa.

Equipes entrosadas, alimentadas pelas energias e habilidades de cada membro, podem ser mais dinâmicas e eficientes que qualquer um dos participantes. Goleman (1992) coloca que a inovação exige dois grandes lances: a criação de uma nova idéia e sua implementação, o autor acrescenta que

embora um inventor solitário possa parecer com uma idéia revolucionária, está cada vez mais difícil colocá-la no mercado sem a convocação de uma equipe de apoio. E as grandes inovações vêm sendo cada vez mais obra de esforços conjuntos (p. 106).

As situações e o desenvolvimento social dos grupos favorecem o aparecimento da criatividade e descobertas pessoais-coletivas, as quais podem ser aproveitadas para o aprimoramento do comportamento, do rendimento, das relações, assim como para o domínio das principais dificuldades inerentes à vida cotidiana dos grupos. Por outro lado, as revelações proporcionadas pela observação e pelo estudo em grupo são muito mais esclarecedoras, demonstrativas e eficazes do que as oferecidas por uma única pessoa.

O ambiente organizacional é um elemento muito importante para a expressão da criatividade. O desenvolvimento da criatividade aparece com muito mais frequência nas organizações que tem um ambiente livre de controles e repressões.

Com isso, fica claro que se torna difícil para uma pessoa expressar a criatividade num ambiente burocrático, cercado de regras e normas e que reprime os funcionários e suas novas idéias.

O ambiente da CONFIAR, como foi observado, é livre de regras e normas e não existe pressão por parte das outras cooperadas, mesmo recebendo por produção.

Amabile (1996) aponta que o sucesso dos empreendimentos relaciona-se ao ambiente de trabalho, como por exemplo: clima organizacional (comportamento favorável ao risco, canais de comunicação, sistema de avaliação e recompensa), estilo de administração mais aberto e existência de recursos no nível material e de recursos humanos.

O entrevistado 10 entende que a criatividade está

“associada à capacidade humana de deparando-se com uma determinada situação, ou problema, que necessita ser superada, o ser humano é capaz de supera-la utilizando os recursos organizacionais, materiais e relacionais humanos disponíveis”.

A entrevistada 05 se considera razoavelmente criativa, comenta que “às vezes falta idéia”, porém completa que “cria bastante coisas diferentes”. E é considerada pelas demais cooperadas como a mais criativa do grupo, pois ela que borda, faz crochê, tricô e pintura, além de manusear o tear. Para ela criatividade é “inventar coisas novas, é criar e não copiar dos outros.”

A entrevistada 08 não se acha muito criativa, pelo fato de ter passado a vida inteira trabalhando como faxineira e aquela época não tinha recurso nem oportunidade. Agora tenta “dar o melhor de si”.

Portanto, considera-se que o ambiente organizacional de uma cooperativa autogerida devido suas características próprias é muito mais propício para a expressão da criatividade do que de uma organização tradicional. E isso é confirmado nesta pesquisa, na qual mostra que o ambiente democrático e participativo da cooperativa CONFIAR é mais favorável para a expressão da criatividade, porém, nem sempre é desenvolvido por causa das características pessoais das cooperadas.

4.3.3 Processo Criativo na Cooperativa CONFIAR

A estreita relação entre o homem como ser de necessidades e como ser criador é possibilitada graças ao trabalho humano. “O trabalho é expressão e condição originária de uma liberdade do homem que só ganha sentido através de sua relação com as necessidades humanas” (VÁSQUEZ *apud* STOLTZ, 1999, p. 53). É ele que transforma a relação entre sujeito-objeto, no ser natural, imediata e forçosa, em uma relação imediata e livre.

Através da participação na gestão dos processos, os trabalhadores assumem responsabilidade crescente e o efetivo controle de suas funções, liberando suas potencialidades individuais. Disso resulta o aumento de sua motivação, satisfação profissional e bem estar pessoal.

O processo de trabalho na CONFIAR se concretiza a partir do modelo escolhido pelo próprio cliente ou é criado pela cooperada caso não seja encomenda. Ao se preparar para criar um novo modelo, geralmente, as cooperadas discutem e perguntam a opinião de suas colegas, e a partir daí, escolhem o modelo mais apropriado, levando em consideração a matéria-prima disponível no momento. Aqui já se percebe um momento de expressão de

criatividade, em função do que existe de material disponível, tem-se que inventar, criar modelos.

Quando questionada como ocorre o processo de criação, a entrevistada 05 não sabe responder com precisão como lhe vem as idéias, mas comenta que vê “*as coisas nas vitrines das lojas e em revistas e imagina ‘de outro jeito’ que considera mais bonito*”. Fica indignada quando vê algo no mercado que já tinha imaginado, gosta de fazer modelos exclusivos no tricô.

Alencar (1996) afirma que tarefas repetitivas, sem desafios e com excesso de rotinas são obstáculos à criatividade, acrescenta também o excesso de atividades e a pressão do tempo. Por outro lado, têm-se tarefas desafiantes, que estimulam a expressão do potencial criador, a liberdade e autonomia para decidir como fazer o próprio trabalho e o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho que também funcionam como estímulos à criatividade.

Identificou-se a partir das entrevistas um conjunto de fatores facilitadores e inibidores do processo criativo no ambiente de trabalho. Esses fatores coincidem em sua maior parte com aquele po um dos teóricos da área (ALENCAR, 1996) como relevantes para a expressão da criatividade na organização. A seguir são explicados os elementos facilitadores e inibidores encontrados na CONFIAR.

01. Ambiente Físico

O fator ambiente físico é constituído por itens que tratam do mobiliário, da temperatura, do espaço para guardar material de trabalho, de iluminação e dos recursos materiais e tecnológicos. A entrevistada 07 coloca que um elemento facilitador da expressão da criatividade é a oportunidade do ambiente, “*é estimulante ficar aqui vendo*

todas essas cores (ela se refere aos tecidos espalhados pela sala), *dá para imaginar mil coisas*”.

O ambiente está diretamente ligado ao desenvolvimento da criatividade, além de influenciar a personalidade criativa, o processo de criação e o produto. Um ambiente propício à liberação criativa promove a auto-realização individual, uma sociedade mais saudável, como estimula ao máximo a capacidade humana de produzir inovações e propor alternativas para velhos problemas (WESCHLER, 1998).

O espaço físico do ambiente através de seus componentes: temperatura, iluminação, música, ruído, cor, arrumação e decoração são fundamentais na expressão da criatividade (ZANELLA, 2002). Porém os três últimos elementos, de acordo com a pesquisadora, não são tão importantes para este estudo, por isso não serão explicados a seguir.

A temperatura, tanto no calor excessivo que cria certa irritação, como pelo frio que acelera o metabolismo incrementando a atividade física para compensar a perda de calor, obriga o organismo a freqüentes adaptações gerando desconforto e indisposição para o trabalho, influenciando o trabalho criativo. A coleta de dados para a análise do caso da cooperativa foi desenvolvida no outono e inverno, neste período a temperatura do ambiente estava agradável e condizente com a época do ano.

A iluminação, cujo objetivo é proporcionar um ambiente visual agradável e confortável e facilitar o desempenho das tarefas sem esforço e cansaço, é essencial na manutenção do estado emocional de quem está trabalhando.

O contato visual com os arredores e a qualidade da luz natural são aspectos importantes no conforto das pessoas em ambientes fechados. Ambientes mal iluminados são desgastantes, causam desânimo e apatia e, como consequência, a qualidade do trabalho diminui significativamente por causa do desconforto gerado pelas más condições

de iluminação. Na cooperativa CONFIAR, pôde-se notar que a iluminação está adequada, proporcionando um ambiente confortável e aconchegante.

O homem, ao longo da história, tem usado a música como um componente para aliviar as tensões geradas pelo trabalho. Para Grandjean *apud* Zanella (2002) a música penetrando pelo ouvido interno e o nervo auditivo até o mesencéfalo, conduz o sistema consciente de córtex cerebral a um estado de alerta. Assim, num ambiente de monotonia, a música pode representar um efeito estimulante e aumentar a disposição para o trabalho.

Pesquisas mostram que a música ambiente, que atua mais no inconsciente do que no consciente das pessoas, produz um clima agradável e favorável à inter-relação pessoal, amizade, bem-estar, fluência, acelerando o processo criativo. Em todas as visitas realizadas na cooperativa, pôde-se notar a presença de um rádio ligado num volume acima do que é considerado normal, porém, a pesquisadora percebeu que as cooperadas sentiam-se confortáveis com aquela música e se divertiam cantando. No entanto, ruídos, e mesmo ritmos sonoros estrondosos tem o poder de distração, de modo que atividades que exigem atenção e concentração, são perturbadas. Como a cooperativa CONFIAR está localizada numa rua sem saída de um bairro residencial, o elemento ruído não está presente.

À medida que as pessoas e o ambiente passam a conviver harmoniosamente as dificuldades que antes pareciam intransponíveis vão se tornando mais claras e acessíveis. Em consequência, relacionamentos e criatividade aparecem.

02. Relacionamento Interpessoal

No elemento que trata o clima de trabalho destacam-se o clima de confiança e diálogo, respeito e ajuda mútua no grupo como fatores estimulantes da criatividade no ambiente de trabalho, como foi observado na cooperativa CONFIAR.

A entrevistada 05 coloca que um dos principais fatores estimulantes para a expressão da criatividade é *“o bom entrosamento das cooperadas e o clima de amizade que existe entre elas”*. As entrevistadas 01 e 03 também acreditam que a interação do grupo estimula o desenvolvimento da criatividade e que existe uma *“boa convivência entre as cooperadas e que o clima é bem familiar e descontraído”* (ENTREVISTADA 01).

Grande parte das entrevistadas colocou que existe muita abertura para o diálogo e respeito entre elas, existindo um forte laço de amizade. Os conflitos não acontecem com frequência.

A observação realizada pela pesquisadora comprova que o relacionamento entre as cooperadas é um fator positivo para a expressão da criatividade, pois realmente percebe-se um clima de amizade sincera e transparente, na qual prevalece o respeito e a lealdade.

03. Incentivo às Novas Idéias

O fator incentivo a idéias novas, segundo Alencar (1996) está relacionado ao suporte de chefia, na qual os colegas estimulam uns aos outros a exporem o que pensam, e líderes que estimulam novas idéias e soluções para os problemas, solicitam sugestões e estimulam novas formas de realização do trabalho. A entrevistada 04 coloca que *“todas ficam empolgadas quando alguém faz uma peça diferente, isso é muito estimulante para mim, sinto-me encorajada de sempre fazer coisas novas”*. A entrevistada 02 coloca que o fator mais estimulante para o desenvolvimento da criatividade é a *“conversa que existe no grupo e este incentiva para expor novas idéias”*.

Nota-se que o ambiente e o convívio na CONFIAR estimulam as pessoas a exporem suas novas idéias, sem receio da gozação e do deboche. Porém, algumas cooperadas não expõem com frequência suas idéias e sugestões por puro comodismo.

04. Recursos Materiais

A disponibilidade de recursos materiais inclui a disponibilidade no local de trabalho de recursos de materiais, recursos tecnológicos e informações como aspecto favorável à criatividade; por outro lado, coloca a escassez de equipamentos como um inibidor da expressão da criatividade (ALENCAR, 1996).

A falta de recursos tanto materiais como técnicos aparece muitas vezes como fator desestimulante ao desenvolvimento da criatividade na CONFIAR. A grande maioria reclama da falta de matéria-prima, que não pode ser adquirida devido ao baixo capital de giro. A entrevistada 02 coloca que *“se tivéssemos mais materiais, poderíamos criar detalhes diferentes nas roupas”*. Apenas uma entrevistada coloca que *“tudo facilita para a expressão da criatividade, a matéria-prima ajuda (fios, linhas, panos), o ambiente também ajuda, cada uma cria o que quer (bolsa, bonecas, roupas)”*.

05. Liberdade e Autonomia

O fator liberdade e autonomia expressa a liberdade de realizar as próprias tarefas, expor quaisquer idéias no grupo, tomar decisões sem repressão, facilitar a avaliação das potencialidades, além da contribuição para despertar a criatividade. O senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho mostra como a autonomia acontece de forma efetiva nas organizações.

A entrevistada 02 quando questionada se possui autonomia para executar suas atividades, responde dessa forma: *“tenho total autonomia”*. Já a entrevistada 03 coloca da seguinte maneira: *“tenho bastante liberdade, mas quando crio algo novo, gosto de perguntar para as minhas amigas o que elas acharam para ter mais segurança”*.

Segundo o entrevistado 10, a autonomia e a liberdade das cooperadas para realizarem suas tarefas

está condicionada aos compromissos externos assumidos acerca da produção, da qualidade exigida, da quantidade demandada e dos prazos negociados com os demandantes dos produtos da CONFIAR (bens ou serviços).

No mesmo sentido, o entrevistado 09 coloca que existe autonomia, mas quando a roupa é feita sob encomenda “não tem como mudar”. Porém, quando o produto não é encomendado, a entrevistada 11 coloca que *“as cooperadas têm a oportunidade de fazer sua própria roupa, ou seja, produzirem para sua própria grife, acredito que exista liberdade e autonomia para a criação”*.

As cooperadas da CONFIAR, segundo elas mesmas, possuem liberdade suficiente para a tomada de decisão e também controlam seu próprio trabalho, sem interferência de nenhuma pessoa. O único problema que atrapalha a independência das cooperadas na organização é o fato de elas não possuírem conhecimento gerencial, o que muitas vezes, atrapalha a tomada de decisão no trabalho.

05. Questões Organizacionais

São incluídos nas questões organizacionais itens que abordam aspectos estruturais, culturais e políticos da organização, os quais funcionam tanto como barreiras como estímulos à criatividade. Dentre essas características organizacionais incluem-se os níveis hierárquicos, geração de idéias, normas e regras, fatores políticos, burocracia, comunicação, tradição e cultura.

Pelas características de uma cooperativa, a CONFIAR possui uma estrutura mais flexível, na qual o ambiente é democrático, facilitando a participação e a tomada de decisão, as normas são flexíveis e existe descentralização do poder.

Algumas cooperadas colocaram que no início das atividades da cooperativa, a comunicação era complicada, mas com o passar do tempo, o diálogo foi melhorando, e isso se deve muito ao entrosamento e a cumplicidade do grupo. A entrevistada 05 coloca que *“em algumas situações, a comunicação funciona bem, mas em outras nem tanto”* e a causa disso é a falta de conhecimento gerencial.

A comunicação na CONFIAR, segundo a pesquisadora, é beneficiada graças a proximidade e a boa relação entre as cooperadas. A informação é direta, flui sem formalismo e sem burocracia, tornando o ambiente descontraído e agradável.

Todas as cooperadas comentaram que a *“falta de capital de giro é o maior problema”* (ENTREVISTADA 06), pois sem dinheiro não podem comprar o material suficiente e não conseguem criar o que querem. A entrevistada 04 coloca que *“seria muito bom se houvesse um fundo de reserva”*.

A falta de recurso financeiro é um obstáculo muito forte para a expressão da criatividade na CONFIAR, porque a falta de capital de giro resulta na impossibilidade de aquisição de matéria-prima, diminuindo a possibilidade de criação por falta de opção.

Fica visto, que as questões organizacionais de uma cooperativa autogerida são muito mais favoráveis para a expressão da criatividade por causa das características naturais da autogestão.

06. Capacitação e Desenvolvimento

Um obstáculo à criatividade é a ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na organização e expressão do potencial criador (ALENCAR, 1996).

Como foi percebido na CONFIAR, as cooperadas não têm oportunidade de participar de cursos de aperfeiçoamento a fim de melhorarem suas habilidades na costura. Elas fizeram um curso de capacitação para poderem se associar a cooperativa, e só agora, dois anos depois, estão tendo uma nova oportunidade, por causa do projeto que a ASA está oferecendo.

Este é um fato negativo, pois acabam melhorando a técnica apenas no dia-a-dia, porém não desenvolvem nem aprendem técnicas novas com frequência. Um reflexo desta insuficiência de treinamento, é o fato de apenas uma pessoa estar capacitada para o corte, o que a sobrecarrega e atrasa a produção.

A entrevistada 06 considera o curso *“muito proveitoso (...), logo dá para notar quem realmente está interessada em trabalhar aqui na cooperativa”*.

07. Salários e Benefícios

Os salários, ou melhor, as sobras como é conhecido no cooperativismo, na CONFIAR são adequados e condizentes ao sistema cooperativo, porém, como foi visto anteriormente, é desestimulante para as cooperadas, pois estas não possuem salário fixo e ganham por produção, ficando dependentes da demanda de cada mês. Este é um fator muito desestimulante, já que algumas vezes, não há sobra (lucro) e, portanto, não recebem nada.

4.3.4 Produto Criativo na Cooperativa CONFIAR

O objeto do trabalho ou o produto pode ser visto como uma finalidade humana objetivada. É o resultado da transformação prática de uma realidade que anteriormente havia sido modificada de forma ideal na consciência (VÁSQUEZ *apud* STOLTZ, 1999).

Marx *apud* Stoltz (1999, p. 53) coloca que, no fim do processo de trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade.

A criação envolve a capacidade de imaginação do homem. Por meio dela o mundo é ordenado de uma estrutura significativa, uma vez que linguagem e imaginação se desenvolvem concomitantes.

A imaginação é “o dado fundamental do universo humano e o motor de todo o ato de criação” (DUARTE *apud* STOLTZ, 1999, p. 62). De acordo com esta citação, o entrevistado 09 considera-se criativo pelo fato de ter imaginação, ele diz “*que consegue sonhar de olhos abertos*”.

Um produto é desenvolvido para, em primeiro lugar, proporcionar benefícios básicos para o consumidor, o que é chamado pelos autores de *produto básico*. No entanto, o produto básico é, na maioria das vezes, complementado com características como nome, marca, embalagem, estilo, aspectos e nível de qualidade que constituem o *produto real*. Mas o que a maioria das empresas oferece a seus clientes é um pacote de benefícios – ou o *produto ampliado* – que envolve uma série de serviços e que adicionam valor ao produto

básico. Assim, o produto ampliado proporciona aos consumidores uma solução completa para seus problemas (ZANELLA, 2002).

Desse modo, o produto ampliado na cooperativa CONFIAR é a confecção de diversos modelos de roupas que atendam às necessidades dos consumidores. O produto desenvolvido pela cooperativa é de fundamental importância visto que o vestuário é uma necessidade básica do ser humano.

Para que um processo criativo seja completo é importante que ele resulte em algo conhecido como criativo. Diversas características contribuem para que um produto possa ser aceito como criativo, no caso desta pesquisa, os indicadores da categoria de análise do produto criativo são originalidade / novidade, atratividade / elegância e utilidade / valor de uso / relevância social.

Na cooperativa CONFIAR, o elemento originalidade / novidade está presente nos produtos de uma maneira bem acentuada. Grande parte das cooperadas tem a capacidade de gerar, produzir respostas e idéias incomuns das habituais nas roupas e acessórios que procuram criar, combinando as cores de um jeito divertido e descontraído, como também inventando detalhes que dão um toque de exclusividade. A entrevistada 04 coloca que *“não gosta de copiar e prefere sempre fazer coisas diferentes das que já existem”*.

Conforme a opinião do entrevistado 10, os produtos da CONFIAR apresentam *“boa qualidade e muitos, são feitos em grande quantidade, contudo seguem demandas convencionais”*, desse modo

qualidade e quantidade não podem ser tomadas como sinônimos de criatividade. Em alguns momentos apresentaram-se demandas não convencionais, nestas demandas percebeu-se que a criatividade aflorou e tivemos produtos (bens e ou serviços) com qualidade, quantidade e criatividade.

Porém, a pesquisadora observou que mesmos os produtos feitos em grande quantidade apresentam algum detalhe que pode ser considerado diferente, seja na combinação de cores e tecidos, ou na modelagem.

O quesito atratividade / elegância está relacionado com o belo, a harmonia, a plástica, a beleza física, enfim aspectos ligados à sensibilidade desde os cinco sentidos até a arte e suas múltiplas formas de expressão. (...) Os valores estéticos se manifestam nas pessoas no vestir, no modo de se relacionar, e nas organizações, na ordem, na limpeza, no ambiente de trabalho, na decoração, na arquitetura e em outros elementos físicos (ZANELLA, 2002).

Isaksen *apud* Zanella (2002) coloca que a estética do produto refere-se através da expressividade, elegância, isto é, como ele é apresentado e como pode ser usado. Mais uma vez, pode-se dizer que o produto produzido pela CONFIAR é criativo, pois o elemento atratividade / elegância confirma-se presente na organização. As roupas confeccionadas pela CONFIAR são bem elaboradas quanto à forma e cor, atendendo às necessidades de todas as faixas etárias e sendo muito bem aceito pela sociedade local.

Um produto deve atender a uma necessidade física, social ou psicológica ou resolver problemas. Isto se refere à última característica analisada do produto criativo: utilidade / valor de uso / relevância social. Na CONFIAR, fica claro que o produto fabricado é uma necessidade básica de todo ser humano, daí fica fácil perceber sua utilidade e seu valor prático na sociedade.

Stein *apud* Stoltz (1999), entende a criatividade como um processo que tem como resultado uma obra pessoal, aceita como satisfatória por um grupo social num momento determinado. Este resultado colocado pelo autor é o produto criativo.

Dependendo da sociedade, o processo de avaliação do produto criativo é mais ou menos rígido. Também as oportunidades e garantias de expressão criativa variam de sociedade para sociedade (STOLTZ, 1999).

Por fim, conclui-se que o produto desenvolvido pela cooperativa CONFIAR pode ser considerado criativo, uma vez que atende os três quesitos analisados: originalidade, atratividade e valor de uso.

Os produtos desenvolvidos pela CONFIAR que mais abrem espaços para a expressão da criatividade são os ligados ao artesanato, como blusas feita em tricô, bordados e pinturas aplicadas nas roupas, bonecas de pano, bolsas de sobras de tecidos, como também os tradicionais conjuntos de moletoms que recebem o diferencial na combinação das cores.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Metodologicamente, as considerações finais de um estudo científico têm como finalidade resgatar e analisar os objetivos do trabalho e responder as perguntas que nortearam a pesquisa. Desse modo, apresentam-se a seguir as principais conclusões e reflexões atingidas de acordo com a investigação.

É importante salientar que esta pesquisa foi apenas uma entre as muitas possíveis referentes aos temas criatividade e autogestão. Por se tratar de um tema polêmico, cujas avaliações são conflitantes e, até mesmo contraditórias, o estudo serviu para acrescentar novos elementos de reflexão e informações qualitativamente úteis sobre um fenômeno recente, preenchendo, dessa forma, uma lacuna em termos da literatura atual.

A revisão teórica apresentada possibilitou o levantamento de dados e informações sobre o problema da pesquisa, a definição da abordagem e a escolha dos procedimentos metodológicos, e também proporcionou a sustentação necessária para a análise do caso.

A adoção de estudo de caso mostrou-se adequada, pois proporcionou a identificação e compreensão mais clara e precisa dos aspectos relacionados às questões de pesquisa, apresentando a possibilidade de um estudo mais aprofundado de uma realidade particular, mas que se constitui num exímio referencial sobre a relação entre a expressão da criatividade nos processos e produtos de uma organização autogerida.

Como destacado por Guimarães (1995), o estudo de caso como procedimento metodológico possibilita a análise aprofundada de um tema complexo, sem que se perca de vista a riqueza dos detalhes envolvidos e as múltiplas relações que se estabelecem entre as diferentes categorias de pesquisa.

No estudo de caso, segundo Triviños (1995, p. 111), “os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo (...)”. Isto quer dizer, que os resultados obtidos na análise da CONFIAR, como organização autogerida relacionando a expressão da criatividade são legitimados somente para esta cooperativa.

Acredita-se que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, mesmo que tenham sido encontradas algumas limitações e dificuldades ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Contudo, considera-se que o número de visitas, bem como a quantidade de entrevistas aplicadas possibilitaram uma adequada compreensão da realidade organizacional estudada.

O presente estudo analisou a expressão da criatividade no processo e nos produtos da Cooperativa de Confeções Industriais e Artesanais – CONFIAR considerando quatro categorias (cooperativa autogerida, criatividade, processo criativo, produto criativo) que puderam ser analisadas na organização de uma maneira clara e simples. As considerações finais da pesquisa estão expostas conforme cada categoria de análise determinada anteriormente.

Ao analisar-se a categoria ‘cooperativa autogerida’, foi possível identificar, através de seus indicadores, características específicas de autogestão. No que diz respeito a tomada de decisão e participação, percebe-se que as cooperadas têm liberdade suficiente para participarem ativamente de quase todas as decisões organizacionais. A falta de conhecimento gerencial por parte das cooperadas é um aspecto negativo que limita a participação das mesmas nas tomadas de decisões mais importantes.

O que há de mais importante numa sociedade que adota os princípios cooperativos é a possibilidade dos trabalhadores participarem ativamente da administração e dos

resultados, o que torna mais prático a administração de conflitos que naturalmente se verificam internamente numa organização.

A autonomia e o controle revelam características marcantes da autogestão. Existe liberdade suficiente para a participação e a tomada de decisões dentro da realidade da cooperativa CONFIAR, a autonomia é expressiva e o controle é ausente.

Cabe ressaltar que a autonomia para a tomada de decisão está atrelada ao conceito ‘dono do negócio’, fazendo com que a motivação e o envolvimento das cooperadas com as metas organizacionais seja obtido de maneira forte. Assim, constatou-se que a autonomia significa ter liberdade para desenvolver as tarefas sem a pressão de um superior, o que resulta na independência para utilizar novas idéias.

Algumas considerações quanto à distribuição das sobras podem ser ressaltadas. Primeiro, o sistema de remuneração feito pela CONFIAR é justo e transparente, uma vez que é feito de acordo com a produção. Segundo, a distribuição das sobras condiz com o que o sistema cooperativo propõe, assim, é comprovado mais uma característica de autogestão na cooperativa CONFIAR.

A autogestão pode viabilizar a melhoria da qualidade de vida de todos, o crescimento de cada um, a melhor distribuição de renda, o desenvolvimento da criatividade e a afirmação dos mesmos interesses diante das mesmas dificuldades. Todos estes benefícios podem ser encontrados na CONFIAR, alguns de um modo mais forte, outros de uma maneira mais discreta.

Conforme o assessor da cooperativa, pode-se dizer que a CONFIAR

como organização social produtiva, ressalvada a condição de não possuir um número muito grande de sócios atuantes, é neste momento social a estrutura produtiva que mais se aproxima da autogestão.

Portanto, através da análise desta categoria, considerando os critérios estabelecidos teoricamente, pode-se afirmar que a cooperativa CONFIAR apresenta características autogestionárias, principalmente por ter uma administração mais próxima da gestão democrática plena: participação dos trabalhadores, tomada de decisão coletiva, autonomia para realização das tarefas e distribuição igualitárias das sobras.

Desse modo, essas características que tornam o ambiente de trabalho mais democrático, geram um espaço mais propício para a expressão da criatividade das cooperadas.

As interpretações sobre o tema criatividade foram realizadas levando-se em consideração o ambiente organizacional e as características pessoais. Enfim, a forma alternativa de gestão – autogestão afeta diretamente a expressão da criatividade dentro da organização.

A expressão da criatividade depende muito do ambiente organizacional, por este motivo é que o ambiente foi analisado na cooperativa. Na CONFIAR foi verificado que as regras e os procedimentos são criados e mantidos apenas como indicadores, e não, para serem seguidos à risca.

O ambiente da cooperativa CONFIAR é considerado apropriado para propor idéias e para o desenvolvimento da criatividade, pois existe muita abertura e liberdade entre as cooperadas e, também, está livre de controle e repressões, até mesmo pelo fato da adoção de uma estrutura mais horizontalizada, com delegação total de responsabilidades e descentralização de poder.

Em relação às características pessoais das cooperadas, percebe-se que existem fatores que tanto estimulam como inibem a expressão da criatividade. O fato de o grupo ser bem entrosado facilita a produção de idéias e a resolução de problemas. Um elemento

inibidor da criatividade é a falta de autoconfiança que foi observado na maioria das cooperadas.

A compreensão do significado de criatividade na visão das cooperadas foi uma tarefa fácil, pois quase todas tinham a mesma percepção: criar algo novo. Então, resumindo a interpretação de criatividade no trabalho, segundo as cooperadas, é a criação de algo novo e diferente.

Diversos fatores, quanto ao processo criativo, influenciam a expressão da criatividade na cooperativa CONFIAR. Segundo Alencar (1996), estes fatores podem tanto favorecer como bloquear a expressão da criatividade na organização.

O predomínio de características favoráveis à criatividade pode ser verificado na cooperativa CONFIAR, como o ambiente físico, o relacionamento entre as cooperadas, o incentivo às novas idéias, a liberdade e autonomia sobre as tarefas, salários e questões organizacionais.

Todavia, a pesquisa conduz à constatação de poucos bloqueios à expressão da criatividade das pessoas. Cabe registrar que os principais obstáculos são a falta de capital de giro e conseqüentemente a escassez de matéria-prima e a insuficiência de capacitação e desenvolvimento.

A categoria de análise ‘produto criativo’ foi baseada na originalidade/novidade, atratividade/elegância e utilidade/valor de uso/relevância social dos produtos finais. Praticamente, todos os produtos desenvolvidos pela CONFIAR são diferentes uns dos outros, sendo aceitáveis esteticamente pela sociedade. De acordo com esses três indicadores, pôde-se concluir que os produtos fabricados na cooperativa CONFIAR são, na sua maioria, considerados criativos.

Cabe ressaltar que, além das limitações de ordem financeira, existem algumas outras limitações que se fossem sanadas, as cooperadas teriam oportunidade de expressar

livremente a capacidade criativa no produto final, pois não é determinado por um estilista ou departamento de moda ou designers como acontece com as confecções em geral.

De modo geral, pode-se concluir que é mais fácil expressar a criatividade em organizações autogeridas por causa de todo o contexto que envolve este tipo de organização: trabalhadores que têm os mesmos objetivos e buscam os mesmos ideais, ambiente mais democrático e participativo, ausência de competição entre os trabalhadores, não visam o lucro, e sim, o bem estar das pessoas.

O senso coletivo é um fator muito importante nas organizações autogeridas. O assessor da cooperativa destaca, muito propriamente, que *“o senso individualista na organização, além de não estimular a criatividade, também inibe as questões e dúvidas associadas à produção propriamente dita, a estrutura organizacional e as questões de relações humanas”*.

A sobrevivência das organizações autogeridas requer a sua integração às regras impostas pelo sistema capitalista, o que traz consigo o desafio de conciliar a atividade econômica empresarial com a concretização de formas institucionais participativas e controladas por parte dos trabalhadores.

Se, em algum momento, a economia autogerida tiver que ser uma alternativa viável e competitiva com o capitalismo, ela terá que ter vigor econômico, além da implementação de uma profunda conscientização de todas as partes envolvidas. Isso não é uma tarefa fácil, requer o envolvimento de programas que possam esclarecer a todos a respeito da autogestão e seus princípios.

Na cooperativa CONFIAR o processo de conscientização e esclarecimento dos princípios cooperativos e de autogestão vêm sendo realizado juntamente com os apoiadores solidários.

A aproximação com as universidades e o movimento sindical, é uma recomendação de ordem administrativa para as organizações autogeridas, pois dessa maneira, haveria um apoio, em termos de formação profissional e capacitação, para tocar com êxito e de forma correta, a organização.

Percebe-se que grande parte da teoria da administração, não fortaleceu pressupostos democráticos, ao contrário, como ressalva Faria (1985), a teoria administrativa é essencialmente autoritária. Desde seus primórdios, a ciência administrativa esteve presa a conceitos de organização que pressupõem ordem, disciplina, divisão de trabalho, burocracia e hierarquia rígida. Esta rigidez, bem características de organizações tradicionais, por vezes, tem levado à deturpação de objetivos e a subjugação dos indivíduos às estruturas, sem possibilidades de auto-crescimento ou de auto-realização.

Para adquirir condições organizacionais e individuais favoráveis à mudança e à inovação, Motta (1995) sugere, dentre outras, a ação e o desenvolvimento pessoal, pois considera que posturas acomodadas e estáticas não combinam com a inovação que o momento atual requer.

Por fim, acredita-se que a dificuldade da desvinculação com práticas tradicionais de administração seja explicável, pois é comum em qualquer processo de mudança, ainda mais quando se trata de compartilhamento do poder decisório, da divisão equitativa dos resultados, da ampliação dos níveis de autonomia no trabalho, dentre outras profundas e complexas transformações que a autogestão representa. A transposição, porém, para formas alternativas ou novos modelos de organização requer das organizações, profundas rupturas com as práticas administrativas passadas e com a cultura organizacional tradicional, que privilegia as decisões tomadas pela classe gerencial, o trabalho competitivo e não solidário, práticas individualista e não coletivistas.

Apesar dos percalços encontrados por uma forma de organização democrática e socialista, inserida num sistema de competitividade, onde valores como a solidariedade e o coletivismo não são priorizados, a autogestão presente nos discursos trata-se também de instituir novas formas de trabalho, de reinventar a utilização do espaço e do tempo, de criar uma nova tecnologia que permita vir a ser o trabalho não mais uma condenação, mas fonte de criatividade (BRUNO, 1990).

5.1 Recomendações de Novos Estudos

Além das conclusões e considerações finais apresentadas, a atual pesquisa suscitou recomendações de futuros estudos.

Estudos do tipo comparativo tendo como principal foco do estudo a análise da expressão da criatividade em uma organização autogerida e em uma organização heterogerida. Pesquisas, nesse sentido, permitiriam uma avaliação mais aprofundada das categorias analisadas bem como um panorama mais real das características das formas de gestão.

Além disso, sugere-se analisar a criatividade em outros tipos de organizações autogeridas, como por exemplo, associações e organizações não governamentais (ONG).

6 REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo : Makron Books, 1996.

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. **Criatividade**. 2 ed. Brasília : Universidade de Brasília, 1995.

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 38, n.2, abr./jun. 1998. p. 18-25.

AMABILE, Teresa M. **Creativity in context**. Boulder : WestviewPress, 1996.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS AUTOGERIDAS. **Empresa social e globalização**: administração autogestionária, uma possibilidade de trabalho permanente. São Paulo: ANTEAG, 1998.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. cap. 4. São Paulo : Ática, 1990.

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo : ICA, 1994.

BOOKCHIN, Murray. Autogestão e tecnologia alternativas. *In* **Murray Bookchin: textos dispersos**. Lisboa : Vozes, 1998.

BOTELHO, Eduardo. **A empresa inteligente**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1994.

BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo : Makron Books, 1997.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo : Brasiliense, 1983.

CASTORIADIS, Cornelius. **Socialismo ou barbárie**. O conteúdo do socialismo. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo : McGraw-Hill, 1978.

CATTANI, A. D. Autonomia. In: CATTANI, A.D. (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre : UFRGS, 2002.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo : Cortez, 1995.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELLOS, João G. M. de (org). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CÔRREA, Maria L., PIMENTA, Solange M. **Formação profissional e participação:** estratégias de controle político no contexto da reestruturação produtiva. Anais. Encontro nacional de Estudos do Trabalho. 1999, Belo Horizonte/MG, 1999. p. 1359-1377.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério:** como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo : Pioneira, 1994.

DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra:** os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DIEESE-SC. Reestruturação Produtiva e Emprego na Indústria de Santa Catarina. Florianópolis, dezembro, 1996. Estudo Especial.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

DUAILIBI, Roberto; JÚNIOR SIMONSEN, Harry. Criatividade & marketing. **Revista Exame.** São Paulo. 17 out. 1990. p. 3-42.

FARIA, José Henrique. **O autoritarismo nas organizações.** Curitiba : Criar Edições, 1985.

FARIA, Lauro Vieira. Situação apertada. **Revista Conjuntura Econômica.** São Paulo, v.52, n.8, p. 42-43 agosto, 1998.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. v. 31, n.2, abr./jun. 1996. p. 50-60.

FARIA, Maurício Sardá de. **Massa falida CBCA: proposta de leitura weberiana numa experiência de gestão operária.** Florianópolis : UFSC, 1992. (Trabalho de Conclusão de Estágio Curricular de Administração).

FARIA, Maurício Sardá de. **Se a coisa é por aí, que autogestão é essa?** Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na vitória: administração participativa no mundo.** São Paulo : cultura, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Cshmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo , v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **O espírito criativo.** São Paulo : Cultrix, 1992.

GRAMSCI, Antônio; BORDIGA, Amadeo. **Conselhos de fábrica.** São Paulo : Brasiliense, 1981.

GUILLERM, Alain, BOURDET, Yvon. **Autogestão : uma mudança radical.** Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1976.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Democracia industrial e autogestão: a visão histórica.** Anais do Seminário internacional: modelos de autogestão nas empresas. São Paulo: Associação Brasileira de Autogestão, 1998.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina . Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 1995.

GUIMARÃES, Valeska Nahas; KOROSUE, Aline. **Formas alternativas de gestão: estratégias inovadoras de sobrevivência das organizações e dos trabalhadores? um estudo multisetorial no estado de Santa Catarina**. Relatório de Pesquisa. Florianópolis : Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, 2000.

HEERDT, Mauri Luiz. **Autogestão**: a radicalização da gestão participativa – buscando compreender as experiências de economia popular solidária e os mini projetos alternativos no Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2001.

HESKETH, José Luiz. **Criatividade para administradores**. 2 ed. Petrópolis : Vozes, 1983.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem. São Paulo: STS, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : EDUSO, 1980.

KNELLER, George F. **Arte e ciência da criatividade** 9 ed. São Paulo : IBRASA, 1978.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Reestruturação Industrial em Santa Catarina**: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios do anos 90. Florianópolis : Editora da UFSC, 2000.

LISBOA, Armando de Melo. A economia popular no contexto da grande transformação. **Textos para Discussão**. Departamento de Ciências Econômicas, UFSC. Setembro 1997.

LISBOA, Armando de Melo. A emergência das redes de Economia Popular no Brasil. In: **A Economia Solidária e o desafio da democratização das relações de trabalho**. São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

MAIA, Isa. **Cooperativa e prática democrática**. São Paulo : Cortez, 1985.

MARIANO, M. Panorama do Atual Contexto. **Revista Textília**. São Paulo : n. 33, p.46, 1999.

MARTÍNEZ, Albertina Mitijans. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas : Papyrus Editora, 2000.

MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1975.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7 ed. Petrópolis : Vozes, 1997.

MONACO, Felipe de Faria. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na Ambev – Filial/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 2001.

MOTTA, Fernando Prestes; et al. **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo : Babel Cultural, 1987.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Record, 1995.

NASCIMENTO, Cláudio. **Autogestão e Economia Solidária**. Mimeo, 1992.

NAZARETH, P. A. A liberação comercial no Brasil: impactos sobre o complexo têxtil/vestuário. Rio de Janeiro : UFRJ, 1994. Dissertação (Mestrado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

NEVES, Carlos. Em meio a tanta tecnologia, só a criatividade salva. **Revista T&D**. fev. 1998. P.28-33.

NINEIT - NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO. **Autogestão como estratégia de sobrevivência organizacional e dos trabalhadores**: mapeamento de empreendimentos autogeridos e estudos multisetoriais no Estado de Santa Catarina. Relatório Final de Pesquisa. Florianópolis : Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, 2002.

NINEIT - NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO. **Empreendimentos Autogeridos**: um estudo exploratório-descritivo nos setores secundário e terciário de Santa Catarina. Relatório de pesquisa FUNPESQUISA, 2000.

NINEIT - NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO. **Estratégias de sobrevivência das organizações**: implicações sobre as relações de trabalho e a qualidade de vida dos trabalhadores (estudo interdisciplinar e interinstitucional nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Relatório final de pesquisa, Florianópolis : CAD/UFSC, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (OCESC). **O cooperativismo ao alcance de todos**. 2 ed. Florianópolis, 1996.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo**. São Paulo : Saraiva, 1977.

PRADO, R. Brasil: indústria têxtil nos anos 90. **Revista Textilia**. São Paulo. N. 27, p. 08-12, 1998.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. São Paulo : Brasiliense, 1987.

SCHLEDER, Tania Stoltz. **Capacidade de criação**: introdução. Petrópolis : Vozes, 1999.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo : EPU, 1987. 2 v.

SENGE, M. Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. *In*: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo : Futura, 1997.

SILVA, Rogério Nunes. **A abordagem gerencial de um modelo de integração organizacional, tecnológica e estratégica de recursos humanos na pequena e média empresa de confecção brasileira para a competitividade**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro, CPPE/UFRJ, 1998.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo : Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. **Os fundamentos históricos da autogestão**. São Paulo : Atlas, 1998.

STAW, Barry M. Na evolutionary approach to creativity and innovation. *In*: WEST, Michael A.; FARR, James L. (Orgs.). **Innovation and creativity at work**. New York : John Wiley and Sons, 1990. p. 287-308.

STOLTZ, Tânia. **Capacidade de criação**: introdução. Petrópolis : Vozes, 1999.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa In: FLEURY, Maria Tereza, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985 p. 132-16.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo : Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, FGV, Rio de Janeiro, n. 52, jun. 1990.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade**: descobrindo e encorajando – contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. 2 ed. Campinas : Psy, 1998.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **As Pousadas da Ilha de Santa Catarina**: uma expressão de criatividade? Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 2002.

ANEXOS

Anexo 01 – Roteiro da entrevista aplicada com as cooperadas

Anexo 02 – Roteiro da entrevista aplicada com os apoiadores solidários

Anexo 03 – Estatuto Social da Cooperativa CONFIAR

ANEXO 01

Roteiro de entrevista com as cooperadas

1. Identificação:
 - ❖ Nome:
 - ❖ Idade:
 - ❖ Escolaridade:
2. Quanto tempo você trabalha na cooperativa? Onde trabalhava antes?
3. Como está sendo trabalhar em uma cooperativa? Fale sobre seu trabalho na cooperativa? Você gosta do que faz?
4. Quais as diferenças em trabalhar numa cooperativa e numa organização tradicional?
5. O que você entende por “Autogestão”?
6. Você considera a CONFIAR uma organização autogerida? Por quê?
7. Como é a administração da cooperativa? Como é a participação dos cooperados nas decisões? Você participa das decisões? De que forma?
8. Em relação ao salário, como funciona? O lucro é dividido? De que forma?
9. Existe autonomia e liberdade para executar suas atividades? Explique como acontece o controle do trabalho.
10. Na sua opinião, a comunicação é eficaz dentro da organização?
11. O que você entende por criatividade?
12. Na sua opinião, quais são os fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade dentro da organização?
13. As idéias e sugestões são, geralmente, compartilhadas?
14. Você procura criar produtos diferentes dos já existentes no mercado?
15. Você se considera uma pessoa criativa? Por quê?

ANEXO 02

Roteiro de entrevista com os apoiadores solidários

Nome:

1. Quanto tempo você colabora com a cooperativa? Qual o seu papel na organização?
2. De que modo o seu trabalho auxilia no desenvolvimento da cooperativa?
3. O que você entende por “Autogestão”?
4. Você considera a CONFIAR uma organização autogerida? Por quê?
5. Como é a administração da cooperativa? Como funciona a participação das cooperadas na tomada de decisão?
6. Existe autonomia e liberdade para as cooperadas realizarem suas tarefas? Explique.
7. O que você entende por criatividade?
8. Na sua opinião, quais são os fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade dentro da organização?
9. Você acredita que os produtos feitos pelas cooperadas podem ser considerados criativos? Por quê?